

マーケティングの 20P*

The 20Ps of Marketing

共 要 訳 者

Joint abstract translators

MS 研究会

The Society of Marketing Studies

阿 部 郁 雄

Ikuo Abe

鈴 木 理 恵

Rie Suzuki

坂 田 利 康

Toshiyasu Sakata

藤 谷 裕 子

Yuko Fujitani

第 1 章 製品 (Product) pp.15-24.

阿部 郁雄

製品の発展 (Product development)

製品の発展については色々な方法があるが、私が P&G のメソッドを使い始めるとしても皆さんは驚かされることはないだろう。P&G は企業による調査を製品の発展の基礎としている。科学の合理性と消費者の態度の双方に調査と R&D に莫大な費用を使っている。

* David Pearson (2013) “The 20 Ps of Marketing: A Complete Guide to Marketing Strategy” Kogan Page. マーケティングミックス (価格、製品、プロモーション、および場所) の 4 つの古典的な Ps が提案されて以来、マーケティングは劇的に変化しました。新しいマーケティング環境は、継続的なイノベーション、予算への圧力の高まり、ソーシャルメディアの成長、持続可能性と倫理の問題の影響などの特徴があります。ビジネスランドスケープが変化し、マーケティング担当者が成功するために習得する必要がある基本的な領域を紹介しています。

随分前にシャンプー市場では弱いプレイヤーだったので、強いプレイヤーになろうとした。P&G はシャンプーの使用者を調査し一般的に髪を洗うということは、少なくとも先進国では、2/3 以上の人はしばしばフケに苦しみ、1/3 の人は常にフケに苦しんでいることを見出した。P&G は解決法を見つけ提示した。多くの歳月を費やして、良い結果を得られるように思える一つの発見以前には 20,000 通りの異なった成分を調査した。これはジンクピリチオンであった。その時に P&G は輸送方法の確立と使い方の将来的な調査を策定した。私はイギリスにおいて、ヘッド&ショルダーというこの製品のテスト市場に少し関与することになった。これはすでにアメリカでは成功していた。私が 1960 年代の後半（アメリカで）、学生だった時にすでに使っていた。P&G はイギリスでも同じ方法で同じ市場の占有できる製品が成功に必要だと推定する古典的な間違いを犯していた。そして、その製品は異なったタイプの水、ハードとソフトを用いて異なった地域でテストが行われた。異なった成分とパッケージのサイズも試みられた。そしてもちろん異なったプロモーションも行われた。

1975 年にイギリス全国に発売された。7 年間に渡ってテストマーケティングが行われた。結果この製品はブランド・リーダーとなり成功を取めた。現在でもそうである。もちろん、多くのことが変化をしている。例えば成分は多くのイノベティブな変化を加えられ変化している。パッケージも変化している。価格も変化している。だが、根本の製品やコアなポジションは変わってはいない。

歴史を通じて発明家は新しい種類の製品を市場の要求に応じて、時代の先頭を走っている。かくれたニーズはそのような新製品に対する我々の内面にあるけれども、一般的な調査は、このニーズと同一化するものではない。なぜならば消費者は要求を明確にすることができない。新製品の真の可能性を知覚することができないことが理由である。しかし、彼らの前に、この製品を（目の前に）置くと彼らは言うだろう。常に私の人生で、私が欲しいものの一つだった。

品質（Quality）

製品の成功にはもう一つの要素である品質が必要である。品質は非常に難しい概念である。というのは相対的な面と絶対的な状況が存在しているからであ

る。即ち品質は主観的なものでもある。サッカーのコメンテータは選手を素質があるとか、素質がないという場合に quality という言葉を使って表現する。製品は成功するためには品質基準に合致していなければならない、生産段階、調達段階を含め企業は品質基準に合致させるために品質管理の手順を保持しているのである。その手順は受容できない品質という危険性に対応すべく非常に多岐に亘っている。

価格競争が非常に激しく、消費者が完璧さを求めるために出費をいとわないとは考えない家電業界においてはこのような基準は設けていない。とは言え、現在の品質基準はかつてよりかなり高くなっている。技術者は欠陥商品を生み出さないような設計を心掛けている。

食品における品質として安全性は永遠の課題であり続けるが、単に安全性だけではない。楽しみもまた品質なのである。成功している食品・飲料企業は彼等の商品の現在そして将来に亘り消費者を満足させることを目指して嗜好尺度を用いた感応調査などの調査技法を開発しており、発売に関わる膨大な費用を出費する前に新製品のベンチマークを設定している。

自動車業界におけるトヨタが先鞭をつけた高度な製品開発のプロセスを多くの企業が採用しているため、競争面で利点になるものではなくなっている。しかし、きちんとした製品開発のプロセスを無視した企業の多くは壁にぶち当たっている。しかしトヨタは長期的展望を持ち、規律をもって道具や技術や人やプロセスといったより広い枠組みをおこなっている。

ポートフォリオ・マネジメント (Portfolio management)

ポートフォリオ・マネジメントのコンセプトは、1970 年代においてボストン・コンサルティング・グループによる「成長／市場シェア・マトリクス」として有名である。

そのアイディアは、それらのビジネス・ユニットの間におけるキャッシュをどのように割り当てるかを意思決定することにおいて大企業を支援することになった。企業は、「花形」「金のなる木」「問題児」「負け犬」としてそのビジネス・ユニットを分類するだろう。その後、それに応じてキャッシュを割り当て

「金のなる木」から「花形」と「問題児」へのお金の動きは、より高い成長率それ故により高い上方の潜在性を持つ。「負け犬」は、必然的に廃止（生産停止、中止）されるだろう。このアプローチは、少なくとも 20 年間は非常に役立ち、今なおビジネススクールで教えられている。もし、不十分なキャッシュが、いわゆる「金のなる木」に割り当てられるならば牛はミルクを生み出すことをやめるだろう。

製品比較（Product comparisons）

コカコーラは、そのライバルのペプシコーラと長い間積年の戦いをしてきた。世界中の大部分の市場において、コカコーラは明確に市場シェアの先頭（トップ）だった。あなたは、間違っているだろう。ブラインド・テストで、ペプシコーラはコカコーラよりも少し好まれている。これはなぜなら、ペプシコーラのためのレシピがコカコーラよりも少し甘く、そして一般の人々の大多数が甘さを好む。違いはわずか、恐らく 49-51 パーセントである。しかし、大量に飲まれるために違いをつくらなければならない。

コカコーラは、またこのように考えた。1985 年の有名な動きの中で従来よりも甘いコカコーラをニューコークとして発売した。それは、ブラインド・テストにおいて、伝統的なコーラとペプシコーラの両者よりも好まれた。しかし、それは大失敗した。なぜだろうか。その伝統的なユーザーはオリジナルの製品を好んだ。しかしより大切なことは、ブラインド比較の結果は広まらなかった。彼らは、悟ることになる—コークの缶はアメリカ人の生き様であり、「現実のこと」である一方、ペプシはより若いバージョン（形）である。コカコーラ、それはひどく間違っていたが、その後間違いはすばやく修正され、伝統的なボトルあるいは缶に伝統的なレシピのクラシックコーラを発売した。そして、その失ったシェアをすべて取り戻せた。なぜなら、それはロイヤル・カスタマーの声を聞いたからだ。

第 2 章 価格 (Price) pp.25-35.

阿部 郁雄

価格はマーケティング・ミックスのもっとも重要な要素の一つである。だが、もっとも難しいものの一つである。正しいことをすれば多くの利益を得ることが可能である。間違ったことをすれば大きな失敗がもたらされるであろう。間違った価格戦略は正しくないものである。だが、常に適用されるべきいくつかの原則がある。

大半の企業はコストを計算しそして、それらの生産は利益が生み出せると知り市場に受け入れられるような価格、適切な構造を加えられている。もちろん、彼らの計算が正しいという思い込み、初めから彼らのビジネスにとって利益が確実であるという間違った思い込みから、市場からの利益の獲得に失敗するであろう。

市場の利益構造や生産に伴う価格を理解することがより良い方法である。この文脈において、価格決定とポジショニングは分離することが不可能である。競合が驚くような我々の製品に対して付加価値を達成することが可能だと信じたならば、その時我々の価格はより安価で追従することとなる。我々のコストの基礎を可能な限り低くして、我々の価格を下げることにより我々の競合を圧迫し、大きな痛みを伴わないで我々においつくことは困難なことであると確信している。

私にとって、最も良い方法は顧客と価格に対して価値ということを理解させることである。そのような価値のある値付けは顧客へのサービスや製品の有用性を除いて、競合やコストのわずかな関係性をもたらす。

ジレット剃刀のビジネスモデル (The Gillette razor business model)

ジレットは安全な剃刀を発明した。しかしそれと同じくらい重要な発明は新しいビジネスモデルであった。彼は彼のビジネスにおける価値は毎日剃刀をあてると決心した 16 歳位からの全ての男性の継続的なニーズがある限り、安全な剃刀が売れ続けるであろうと確信していた。このシステムは比較的安価で

あり、しかしながらロイヤリティーのある消費者に利用されている限り剃刀は彼らに売ることができた。

今日、ジレットのマーケティングは公理の基礎とされている。同じアプローチをバロン・ピッチは使い捨てのボールペンの使用に最初に適応した。彼はジレットのような同じモデルを使ったシステムブランドに用いた。パーカーペンのようなブランドは良く売れそして万年筆のペン先とインクにより彼らの収入を作り、後半はボールペンのレフィルになった。ビックは大変安価にすることが可能であったので、全てのコストを下げることができた。これは偉大な成功を収めた剃刀の刃と同じ哲学が適応されている。ビックは大変に良くできた製品であり少しジレットの製品よりも下位に位置づけられている。数年後私は秘密に市場調査を行った結果、イギリスではビックの剃刀の刃の販売価格は、ジレット製品はビックの製品より 4% 高かったという評価だったが、我々はこのことを発表することを許されなかった。髭剃りの刃の市場はプレミアム価格にとらわれた刃と低価格の使い捨ての刃の販売システムの両極の価格モデルが共存し、そのどちらも成功していた。

市場細分化 (Market segmentation)

同一の市場において明らかに矛盾する価格設定モデルが共存することについて指摘したが、一方では市場の細分化を行うことによりコントロールをおこなっている。それは市場全体を複数のブランドによって異なる価格を設定して行くという方法である。かつて私がペディグリー・ペットフード社に在籍していた時にはチャッピーという安い価格からより洗練されたペディグリー・チャムのようなブランドを缶入りのドッグフードに展開した。チャッピーはチャッペル・ブラザースと会社が名乗っていた頃のオリジナルブランドであった。その後、ラッシー、バウンス、そしてパル、最終的にチャムのブランドが加えられていったのである。加えられる毎に品質の改良が行われ、価格も前段階に比べプレミアム化していった。こういったシンプルな細分化により殆どの顧客をカバーでき、会社にとっては市場をコントロールできる余地をもたらしたのである。消費者がどちらの方向、価格の高い方か、安い方かへ選択しようとした場

合、どちらであってもそこにブランドが存在するという状況を作り出したのである。

小売業者は価格帯のもっとも低い所で自社の PB で日用雑貨品といわれる市場で競争している。テスコは最も低価格の商品及び中間価格帯の PB 商品をテスコ・ヴァリュー、最も価格の高い商品をテスコ・ファイネストと名付けたのである。勿論、耐久消費財を扱う多くの企業、少なくとも自動車産業以外では最高級から低価格までフルレンジでの品揃えをして市場をコントロールしようとしている。その場合に単一ブランドでは、それが不可能であることが分かっている。

プライス・ポイント (Price point)

プライシング (価格設定) は、プライス・ポイントに基づいて決まる。小売業者は、「マジック・プライス」という表現をする。すなわち、顧客のお金に対する価値の評価とサプライチェーンの利鞘の必要性とバランスがとれる価格である。例えばガソリンのような一部の商品は、価格が急激に増加しているときでさえ需要動向を少しだけ変更するように非弾力性を保持している。典型的な「マジック・プライス」は「99」の使用を含む、すなわち (換言すれば) 1 ポンドのかわりに 99 ペンス、10 ポンドのかわりに 9.99 ペンス、15,000 ポンドのかわりに 14,999 ペンスである。1 ポンド以下で販売される製品において、いくつかの認識できるプライス・ポイントと簡単に作用しないものがある。我々は既に 99 ペンスを論じたが、我々がそこに到達する前に我々は 50 ペンスではなくむしろ 49 ペンスを考慮するだろう。したがって、以前に我々が 5 パーセントの増加を求めている 47 ペンスで販売されている製品に関して、我々はちょうど 4.2%の値上げである 49 ペンスで決めなければならないだろう、あるいは二者択一的の代わりに、次の認識可能なプライス・ポイントである 52 ペンスまで値上げする、したがって製品は 10.6%まで値上げして量の重大な損失をこうむる危険を冒すことになる。

「無料」製品（“Free” Product）

価格の質問（問い）から離れる前に、私は一部の製品が（税が）無料であると簡潔に言及したい。これは、無税で製品やサービスを提供することを意味するオンライン・モデルの普及の増加のため経済の新しい領域として一部によってみられる。これは販売を奨励する無税不可品目を提供する慣習から、小さい部分集合のユーザーが大多数のための無料版を支えるプレミアム・バージョンのものに対して支払う「freemium」という考えまである複雑な領域＝ビジネスモデルの範囲を含んでいる。非常に長く確立された。「freemium」の考えは、新しいが、いくつかの有益なモデルとしてはじめられ成功している。

第3章 場所／チャネル（Place）pp.37-51.

阿部 郁雄

チャネルはもちろん、マーケティング体系の中の不可欠な要素である。マーケティングはマーケットから由来しているし、マーケットは伝統的に人々が売り買いや商品やサービスの取引のために出会う場所である。マーケットを作るということは製品を交換する場所を形成する行為である。

流通の歴史（History of distribution）

宿からホテル、カフェからレストラン、街頭行商人からファーストフード・アウトレット、マーケットの露天商から店舗、デパート、スーパーマーケット、ハイパワーマーケットの変遷をトレースすることが可能である。もともと場所は固定されたものでも永久的なものでなくそして一週間の異なった日の異なった市場で取引を行い、そのような市場の取引は長い歴史がある。

売上を得るためのコンセプトは直接販売やドアを訪問することによって変わった。このビジネスモデルはエイボンの化粧品、百科事典、保険、2重ガラス、真空掃除機などでドアをノックするセールスを基礎として成功し発達してきた。

ダイレクトマーケティングの発展は鉄道の発達に伴って無数の郵便サービスが改良され、今日のオンラインショッピングまでの成功の直接取引が存在している。

商品が売り買いされる場所はセルフのスーパーマーケットからはじまり今ではどこにでもある。パーソナル・マーケティングのキーポイントは製品をどのように流通させるかということを決めることである。この戦略は製品をターゲットの全体のテリトリーを通じて働き、彼らは販売できると確信する戦略を持つ必要がある。

場所の重要性 (Importance of location)

大通りの店舗は何世紀にも渡って一番良い場所を勝ち取ってきた。土地の開発業者は最初に重要なテナント、なるべくならばジョン・ルイスやマークス・スペンサーのような大きなデパートチェーンの一つとと契約を結ぶことを希望し郊外のショッピングモールを建築している。小売業は借りる場所をめぐっての土地のゲームである。

セールスマネージメント (Sales management)

セールスマネージメントはビジネスのオーナーによってコントロールされない場所での製品の配送が大変重要なことである。セールスマネージメントプロセスの改良によって利益を生み出さないビジネスに出会うことはない。配送の多くは薬や食品雑貨店での取引は少数のプレイヤーの手に集中している。これはアカウント・マネージメントの重要性を増加させている。

取引先管理 (Account management)

マーケティングの著名な教授であるクランフィールド大学のマルコムマクドナルド教授は販売者側と購買者側の間に密接な業務関係を作り上げることの必要性を「購買者に対し関係性を樹立している」「giving love bites to the buyer”ことを世間に知らしめることとして強調している。

取引先管理には両者が共にビジネスをどう構築して行くかについて顧客のビジネスをニーズ、目標（切望）、組織などを包括的に理解することが必要である。取引先管理者は担当する市場全体の理解が必要で、それは顧客に対する便益供与の1つでもある。

カテゴリー管理（Category management）

顧客管理の改善はカテゴリー管理でもある。購買者が受けるサービスにおいて販売者が顧客管理はカテゴリー管理であると自信を持つことを目指しており、販売者は自社が販売している商品のみならず、購買者の扱うカテゴリー全体に関しても責任を持っていると言える。P&Gにおいては個別の取引先店長に対し関連した備品を販売することも業務内容の一部として業界で先鞭をつけたが、現在は小売業自身が行うようになっている。しかし自分達の商品のみに力を入れたのではこのような関係は築けないし、少なくとも公平に相手のいうことに対し聞く耳を持つていなければならない。

選択的流通（Selective distribution）

流通管理の面で難しい問題となるのは流通の選択ということである。多くの製造業者は専売イメージを保つために流通を制限しようとする。簡単に言えば彼等の高価格の商品がその辺の安物の低いイメージの商品と一緒に並べられて売られることを望んではいないのである。例えば香水は高級な店で販売されており、市場の露店等で販売されていることは減多にない。製造業者の立場からすれば、これは当然の政策である。製品開発に、パッケージ開発に、広告に多額の資金を投じており、専売的形象を維持したいのである。製造業者は販売している小売業者のディスプレイや販売スタッフの教育などにお金を投じていることから、低いコストしかかけていない下町などで商品が販売されることから守ろうとするのである。

選択制 (Selectivity)

選択的流通のもっとも一般的な形は供給者が自社の商品を何等かの制限もつけずに最終ユーザーに再販売する小売業者とビジネスを行うというものである。通常、供給者は容認した小売業者に対し許可のない流通業者や一般への販売を行わないように指示するのである。このように選択的流通においては販売に関わる相手は閉鎖的なネットワークとなる。供給者は小売業者を選択するに当たり取り扱う商品の特性に合わせた管理能力、技術的専門知識、資金力、店舗の質が供給者の求める水準を小売業者が満足させるものかを納得させることを求めるのである。選択的システムが独占的なものでない場合には供給業者は取引する小売業者の数に制限を設けない場合が多く、すぐ近くに取扱い小売業者があっても競争メーカーのブランドを含む商品の扱いについては小売業者の自由に任せることが一般的である。

排他性 (Exclusivity)

流通システムにおける専売制は一般的に 2 つに分けられる。1 つは地域的専売制で、もう 1 つは商品による専売制である。地域的専売制の場合、供給者側は特定の商品群を 1 地域に 1 社の小売業にのみ販売する。このような方法を地域的販売制と一般的には言っているが他の名称で同様なシステムを構築している場合もある。

地域での権利を手にするのと引き換えに小売業者は商品における何らかの制約を享受せざるを得ないこともある。例えば競合メーカーの商品を取り扱うことが出来ない、即ち、その地域での取り扱い禁止、競合商品を扱っている販売店への販売を禁止することなどである。

2 種類の排他性が通例流通システムに含まれる。地域的な排他性と製品的な排他性。地域的排他的な（非開放的な）流通システムの最も一般的な形態において、供給業者は、特定された製品を、指定されたエリアのただ 1 つの小売店に供給することに合意する。これは大抵たとえ一部の流通システムが同じ趣旨で他の専門用語を使用しても「テリトリー（販売管轄区域）」として言及される。小売業者は、その時テリトリーにおいて販売を促進することに集中するつもり

である。大抵、供給業者はテリトリーにおいて直接自身の販売員をもたない、そして、ここで販売浸透を達成するために小売業者を完全に当てにする。

フランチャイズ協定 (Franchising arrangement)

フランチャイズ協定は、標準的に商品あるいはサービスの流通のための予め決められたビジネスモデルを使用するためのライセンスである。この重要な部分は、商標、記号、そしてノウハウに関する知的財産権を使用するためのライセンスである。ライセンスを提供するフランチャイザーは、特定のビジネス・コンセプトやしばしばビジネス計画のモデルである知的財産権の使用に対してフランチャイジーからフランチャイズ料あるいはロイヤルティが支払われる。そのようなフランチャイズ協定は、フランチャイザーにその製品あるいはサービスを流通させるための同じ型の直販店のネットワークを確立する低コストの方法を提供する。評判の良いフランチャイジー、うまく確立されたフランチャイザーは比較的低リスクで入れる利点があり、新ビジネスに向けた良くテストされた方法である。フランチャイズ協定は、しばしば非競争条項（約款）と選択的流通と排他的流通の要素の組み合わせを含み垂直的制限と組み合わされる。

トレードショー (Trade shows)

この章において、私は商品が販売される流通の幅広い多様性について論じたが、私の経験の大部分だけでなくすべての人が識別出来るビジネスの種類として消費者の事例に集中した。私はまたそれが 4P の背後で本来の考え方の大部分の基礎を形成すると考えた。しかしながら、重要なビジネスは B to B で取引され、この多くは見本市や展示会で起こる。この点でさえ、消費者をこれらのショーの多くが消費者とビジネスの両方のためにデザインされるように混同し、結局どちらにも何も提供できていない。

第4章 プロモーション (Promotion) pp.53-65.

阿部 郁雄

多くの人にとってプロモーションはマス広告、イベント、ダイレクトメールのように知られている活動であり、すなわち、他のチャネルによって直接消費者を扱うことである。マス広告では直接的なコミュニケーションの領域をカバーしている。私たちはこの章において、最初にマス広告や広告を扱いこれに従っていきます。なお、ここではPRを扱いませんが、第8章 (Publicity) で改めて扱っています。

私にとってマーケティング・ミックスにおいて広告とプロモーションは重要な要素を構成するものです。イギリスでのマーケティングコミュニケーションにおいて、創造的なアートの部門が産業であるように見えるクリエイティブ能力の高さに自信を持っています。

しかし、私たちは私たち自身を進化させている。論題に戻ろう。潜在力のある顧客に対して私たちがコミュニケーションする方法、良いネズミ捕りをつくるのはどのようなべきか？

広告の歴史 (History of advertising)

産業革命は大量生産をもたらして、多くの消費を刺激する必要性をもたらした。この答えは広告と新しいメディアの拡散であった。そのような広告を掲載するスペースを持ったのが雑誌や新聞である。ビクトリア時代において、これが証明できる最初の偉大なプロモーションと同時に進められた。Prince Albert により 1851 年に大博覧会が計画され、展示会の現代的な家を立て伝統のあるクリスタルパレスのハイドパークで公開された。そこには 600 万人以上の訪問者が 1,500 の展示会場に驚いている。そして、消費の時代に突入した。

1865 年に若い男性がジュニア・パートナーとして (石鹼製造者) パールズハウスに加入した。彼は後に広告の歴史においてもっとも顕著な姿の一人となった。Thomas J. Barrett はパールズの広告を作り出し、彼は“おはようーパールズ・石鹼を使っているかい？”というスローガンを書いた。それは普通の朝

の挨拶として人々が繰り返すものとなった。多くの追随者と広告制作をしたパイオニアはメディアや消費者の購買行動、路上の備品、エンターテインメントの興業に大きな影響を与えた。ソープ・オペラという言葉はラジオや最新のテレビのシリアスなドラマの石鹸の巨人のスポンサーから名づけられている。

広告の効果があるのか？ (Does advertising work?)

多くの人にとってこの質問には悩まされている。広告は需要を刺激し、モチベーションを喚起し、競争に勇気を与え、情報により市場を起こすとすれば効果があるが、しかしミスリーディングや巧みに扱えば扱うほど疑わしいものとなる。Vance Packard は広告について健康的な猜疑心が存在するから広告はすべての時に全ての人には効果があるわけではない、と書いている。私たちが経済的な見地からのアプローチと広告と成功の間の直接的な相関関係を描くことは可能だろうと考えるだろう。一方で飲酒産業から子供の食の生産者まで、今や広告活動を制限するプレッシャーが産業にはある。例えば、飲酒業界は同じマナーを提唱している。

広告はどのように効果を発揮するのか？ (How does advertising work?)

この問題については数多くの学問的研究がある。我々の多くがCMによって何等かの説得をされてしまうという、広告に効果があることに抵抗したという体験を持っているだろう。広告は人々の2つの面に働きかけると理解されている。即ち、理性的判断と感情的判断、言い換えれば左脳と右脳への働きかけである。自分には広告は効果がないと考えている人は多分理性的な人物、左脳の人物で特定の広告による感情的なアピールに対し抵抗できる人物なのであろう。しかし優れた広告では理性的な面と感情的な面の双方を備えているのである。「良い食品」というのは感情的な概念である。理性的な部分を説明することは難しいが、その意味するところについては誰しもがわかっている。“最もお得です。”という表現は完全に理性的要素であり、それをはっきりと表明している表現である。非常に優れた賢い広告手法と思われるのはキャンペーンを2つに分けたことである。

SP (Below the line)

SP (イベント・ダイレクトメール、店頭 POP などを経したプロモーション) は、主として販売プロセスを支援するプロモーションをカバーする。たとえば、試用獲得活動における販売するためのロイヤルティ構築あるいは付加的インセンティブである。しかし、割引による混乱がある。割引はそれらがどのように適用されるか、いつの時も値引きはビジネスを行う普通の方法であり、世界の多くでそれは未だに利用されている。そしてグローバル企業が地域に溶けこむことも重要である。

一方で小売業者は製造業者に対して拮抗する方法を学んだ。そして、製造業者は取引を失うことを恐れた。プロモーションの大部分は、プライスダウンあるいは取引の継続をするためのものである。経験豊富なマーケターはその戦いの歴史を持っていると私は確信している。

広告対 SP (Above the line versus below the line)

ブランド・オーナーは、広告と SP の両方でキャンペーンを行うことを望んでいる。それらは取引支援の適当な水準を与える一方で、それらの消費者と直接のコミュニケーションを維持することを望んでいる。私がソニーにいた不景気な 1990 年代初頭に競合は広告予算を削減していたが、顧客に対して真摯なコミュニケーションをしたのはソニーだけだったことから、マインドシェアは 75 パーセント以上に上がり、売上高はかなり増加した。

広告と SP によりエンドユーザーに感情的で、合理的な訴求を考慮すると同時に、他のすべての利害関係者の態度、特に販売員と取引を考慮に入れる必要がある。

第 5 章 パッケージ (Packaging) pp.67-88.

阿部 郁雄

この章では私は伝統的な 4P マーケティングが必要とするがあまり触れられることのない 5 番目の P、パッケージを説明したい。パッケージはパッケージのデ

ザインもしくはパッケージの機能の部分としても我々は論じている。一つには、製品、プロモーションの部分としても認識できる。別の見方ではパッケージは2つの全く分離した目的を遂行したアートと化学の両方の機能を持っている。形状と機能の問題は近接していなければならない。

コカコーラの製品を考えてみよう。これは良く知られた飲みものである。しかしながらマーケティングの文脈においてその配送システムは全体のビジネスモデルを運用し、少なくとも色々なチャネルに配送するシステムによって我々は瓶や缶、ソーダファウンテンでコーラを飲んでいる。コカコーラは一握りの幾人が知っているだけの秘密のレシピによるシロップで生産されている。シロップはボトラーによって世界に配送されている。彼らは炭酸塩水を加え瓶や缶など他の形の最終製品を販売している。この文脈においてパッケージは全体で新しい意味を引き受けている。

パッケージはすべての要素、良いコンディション、正しい量を運んでいるという。その目的は新鮮な製品にすることであるからである。

そして、パッケージに見られることは全て重要である。例えば最終製品が良く見えるような写真でなければならないし、評判のよいブランドから信頼性のある製品であることを証明しなければならない。

機能 (Function)

パッケージは最初に配送メカニズムと防御するバリア性を持つことである。これは建築と同じ原理である。以前、我々はビルの目的に合っているならば、我々が知らなければならないビルの表面的な演出を判断することになる。それが立ちあがったら？ 風や雨に耐えたら？ 垂直な作品では？ パッケージのデザインは自然の中の素晴らしい見本のいくつかから学んだことから描くことが可能だ。卵の殻は寿命が来るまでもしくはキッチンで料理されるまでプロテインやミネラルなどの中身を守るのである。

パッケージの歴史 (History of Packaging)

人が作ったパッケージの初期の形はその時代の利用可能な自然の素材を使っていた。

1800 年にナポレオン・ボナパルト (Napoleon Bonaparte) は行軍している軍に対して食品を保管するための実践的な方法を発明できる人に対して 12,000 フランの賞金を懸けた。15 年後の実験で、ニコラス・アペット (Nicolas Appert) は彼の発明で 1810 年に賞金を勝ち取った。

スズの缶はイギリスの発明者のピーター・デュランド (Peter Durand) によって特許が取得された。しかし彼自身食品缶を作ることは無く、しかし、二人のイギリス人のブライアン・ドンキ (Bryan Donkin) とジョン・ホール (John Hall) に彼のパテントを売り、商業的な缶詰工場を立ち上げ、彼らが 1818 年にイギリス陸軍に最初の缶詰の生産をおこなった。

1817 年に、最初のダンボール紙カートンがイギリスで作られた。折りたたみカートンは 1860 年代に最初に表れた。1915 年に、世界的なトップのミルクカートンがパテント化され、1935 年に最初のそれらを使った日常の工場が見られるようになった。1974 年にはオープンに入れて使えるダンボール紙が市場に登場した。

20 世紀の初期のパッケージの進歩はベークライトで密閉した瓶や、カートンを透明なセロファンをオーバーラップし、カートンをはめ込み型が増加し、効果的な過程が増加したと共に食品の安全性も改良された。加えて、アルミやいくつかのタイプのプラスチックのような素材が発達し、性能や機能が改良されパッケージに組み込まれていった。

アメリカの発明家の Clarence Birdseye は 1932 年に食品の保存加工の急速冷凍の過程を発明し、冷凍食品産業の父と考えられている。感情に訴える側面のロゴにも関わらず、有名なブランドの名前であるバードシーは彼が由来であり、彼から始まっている。

パッケージは、構造的なデザイン、マーケティング、自身の生命、品質保証、安全性、流通、規制、ユーザーの環境などの全ての同一化から始まっている。デザインの基準は時間目標、資源、コストを含み、同意された上で、確立される。

パッケージの機能の側面の始まりについて、我々は2つの訓戒的な問題から考えることができる。1つ目は、盗難防止でイタズラが一目瞭然のパッケージで、使う人にとって開けることが容易あること。2つ目は、多くの製品は過剰包装であるし、リサイクルやリユースできることを必要としている。

パッケージのアイデンティティ (Packaging of identity)

我々はターゲットである消費者によって容易に認識がでるようデザインの要素のヒエラルキーを持っているパッケージを作る必要がある。

ブランドの良し悪しを分けるのは長年に亘る試行と信頼性である。時には短期的に輝ける業績を上げる企業名もあるが評価されているブランドの多くは何十年もかけて、その評価を築いてきたのである。ブランドの持つ意味からスタートしたのではなく、意味を自らのものとして継続してきたのである。

商標名を変更すること (Changing a brand name)

名前を変更することは危険を伴うが、相当な理由がある場合は試すべきである。ウィンズケールにおける原子炉は事故を起こし、新しい名前の下で管理がより慎重になり国民を安心させようとするためにセラフィールドと改名された。

ロゴ (Logo)

多くの人々にとって、ロゴはブランド・マネジメントの最も重要な部分であると思われる。それはアイデンティティを創造するヒエラルキーにおけるステップである。ロゴあるいはシンボルは、たいていの人々は大いに読み書きができなかったので、単純な書画的なデザインの二次元のシンボルは、全信徒にとって持ち場に集まるために重要であった。そのようなシンボルの全ては、簡単な認識を可能にするのに十分単純であるが、現代の関係する法律の保護の中でそれらはライバルから別に特定されうほど全く相違している。ロゴの範囲（配列、並び）の分析はこのことを明らかにしている。単純であるにもかかわらずそれらの目的を完全にうまく満している。

標章 (Livery)

デザイン要素のヒエラルキーにおいて、次は標章である。ある事例において、これは単純な色の計画である。他の事例において、それはより複雑な構成要素である。ある市場全体は、ガソリンステーションの事例におけるように色によって細分化されている。例えば BP (緑色)、シェル (黄色)、エッソ (赤色、白色と青色) である。

ビジネスモデルとしての包装 (Packages as business model)

パッケージングのテーマ上の変化は、単独の契約を完了するために簡単に購入をするための一連の要素のすべてがパッケージになる。この良く知っている成功した事例は旅行代理店から Package Holiday である。

さらに重要なパッケージングの事例は、ソフトウェア市場である。マイクロソフトは、よりよい利用可能な提供物がある一般の見解にもかかわらずこの市場で国内の地位を確立した。パッケージングはマーケティングの骨組みにおける基本的な基礎である。パッケージは製品のアイデンティティに貢献するすべてのデザイン要素を持っている。

第 6 章 計画 (Planning) pp.91-106.

鈴木 理恵

第 2 部ではマーケティング活動に関する 5 つの P を取り上げる。最初の P として計画について述べる。実際に初めて勤務した Procter & Gamble 社でも最初の使命として言われたのは計画の準備 (Planning preparation) であった。

マーケティングにおいて計画 (Planning) は必要不可欠なものである。計画は即成功を意味するものではないが計画することに失敗すれば確実に失敗に至るのである。良い計画は良い物語のようであり、始まり・中間・終わりが備わっていないといけない。始まりはその計画の目指す所である。何を成し遂げようとしているのかである。中間はその計画をどのような方法で実現するかであ

る。多くのマーケティングの書物では始まりと終わりについては書かれているが、この中間のどのようなという部分が大切である。

目標管理 (Managing by objectives)

まず自分達の立ち位置の明確化。これをベースとして目標を立てる。Procter & Gamble 社では BOMMB という言葉でこのプロセスを教えていた。立ち位置 (Base)、目標 (Objective)、方法 (Method)、評価 (Measurement)、新たな立ち位置 (Base) で、置かれている立ち位置を明確にし目標を立てる、目標を達成する方法を決め、目標を達成できたかを評価する基準を作り、結果を測定し、その結果を新たな立ち位置とする。このプロセスを繰り返してゆくのである。

目標を立てることは将来について話すような意味では容易であるがきちんとした基準を持つという意味では難しいものである。SMAC という略語、特定する (Specific)、測定可能である (Measurable)、実現可能である (Achievable)、他の目標と両立できる (Compatible) で考えることを教えられた。後に更に有用な略語 SMART を知った。特定できる (Specific)、測定できる (Measurable)、実現可能である (Achievable)、妥当性がある (Relevant)、時間基準がある (Time based) の要素である。上記の 2 つを組み合わせると S→BOMMB→A→R→T となる。

例えば売上高について目標を設ける場合に、目標：××商品の売上高を上げる、と表現するかもしれない。こういった表現をした場合には事後にならないと結果は分からない。更に実現可能かどうか他の様々な要素を組み合わせで考えてみないと分からないのである。このような方法は適切とはいえないし時間の概念も入っていない。これを××商品の売り上げを来年までに 20% 上げるとすれば非常に具体的になる。(より具体化するには目標の数量を挙げると良い)

私自身こういったプロセスを多く体験し、それは殆どの場合価値ある結果になっている。結果が伴わない時は十分に手順を踏まなかったり、計画に付随するその他の部分を見落としていたり、当初計画案が上手くいかなかった場合の代替案を作成していなかったりした時である。

実際にチリのエフェム（Effem）社に赴任した際にも 1982-1985 年の中期計画を作成した。その際には 1. チリの市場分析、2. エフェム（Effem）社の 1981-1985 年の発展計画、3. 1982-1985 年のマーケティング戦略、4. 1981-1982 年の決算計画の 4 部構成で計画書を作成した。2 年目に世界を巻き込んだ未曾有の不況の為計画通りには行かなかったが当時は通貨暴落の手立てがなかったのである。

1988 年に移った英国ソニー（Sony Consumer Products Company UK）でもしっかりとした計画を立てマーケティングの実務を行った。

ソニーではマーケティングの各部門毎、半年毎の目標を設定した計画を作成したことで各部門の責任者にも目標が徹底された。ソニーにおいては景気後退の際にもプラン B を持っていた為に売上げ減少にはならないで済んだのであった。

良いマーケティング計画の特徴（Features of a good marketing Plan）

マーケティング計画は企業の全体的計画の一部である。良く考えぬかれたマーケティング戦略が良いマーケティング計画の基礎となるのである。

企業ヴィジョン（The corporate vision）

マーケティングの成功をもたらす際に最も重要な事は企業のヴィジョンである。一般的に企業、特にトップが企業の将来がどこにあるのかについて強いヴィジョンを持っていれば当該の市場において強力な立場を築くことが出来る可能性が高い。成功している企業に共通することは困難であっても大胆な目標を設定している事である。その目標を達成したならば次の新たなヴィジョンの設定が必要となる。

戦略的マネイジメント（Strategic management）

戦略的マネイジメントは 1950、60 年代の米国で始められた。SWOT 分析（マトリックスを強み（Strength）、弱み（Weakness）、機会（Opportunity）、脅威（Threat）に 4 分割して考える）以下、様々な分析方法が生み出された。

ポートフォリオ・マネイジメントではボストン・コンサルティング・グループ (Boston Consulting Group,BCG) のマトリックス分析(自社の市場シェアの高低と市場の成長性の高さの高低を軸に自社の事業や商品を4分割して評価し考える)が有名である。ゼネラル エレクトリック (The General Electric,GE) 社ではこれを 3×3 のマトリックス化をしている。ポーターは更に狭い市場・広い市場の捉え方でマトリックスを作っている。

プロジェクト マネイジメント (Project management)

1950 年頃、パート (PERT (Program Evaluation and Review Technique)) がプロジェクトを進める上での効果的管理法として時間スケジュールを含めたものとして開発され、更にクリティカル パス法 CPM (Critical Pass Method) やガント (GANTT) チャート (Henry Gantt により考案された縦軸に作業、横軸に時間をとった進行管理の方法) も開発、認知された。

予測 (Forecasts)

どんな計画にも予測はつきものである。しかしその予測は正しい結果であるとは限らない。予測は大切だが当たるとは限らないという認識が必要である。

代替計画 (Contingency Plans)

ビジネス環境が急速に変化する時代にあつては状況の変化に合わせて計画を見直していくことが必要である。その際には変化する年間総額 (Moving annual total) を念頭におき、

- ・ターゲット：会社が目指している位置づけ
- ・予算：企業トップが許容する予算の範囲
- ・後退案：コストのカットや追加投資をしない条件での最低達成ラインを守るような計画変更案が必要である。

第 7 章 説得 (Persuasion) pp.107-117.

鈴木 理恵

マーケティングにおいて説得は重要である。同僚を始めとして社内を説得できることは最終消費者に自社の商品やサービスを買って欲しいと説得することに通じるのである。営業活動も説得の 1 つである。

- ・ 説得的営業ステップ
 - －条件を考える
 - －購買者側のニーズを考える
 - －限界を考える
 - －利点の機会を考える
- ・ アイディアの表明
 - －簡潔・明快・コンパクトに
 - －購買者のニーズに合わせる
 - －行動の提案
- ・ どう役立つのかの説明
 - －何が・いつ・どこで
 - －どう実用的なのか
 - －質問や反対意見を予測しておく
 - －理解を確実にする
- ・ 主要な利点の説明及び再強調
 - －購買者にとっての利点
 - －その利点は相手側の状況にあっているか？
 - －利点は特定・明確化できるか？
- ・ ネクスト ステップを容易にするためのシメ
 - －直接的に
 - －選択案を持つ
 - －マイナーなポイントも
 - －今、行うことが容易であること

多くの人にとってプレゼンテーションは企業内の会議に限られていることが多いかもしれないが基本は同じである。同僚を取引相手のバイヤーであるとは考えないであろうが、アイデアを買ってくれる相手として想定すると良い。考え方・アイデアが個人として部門として更には会社として利点があると考えねば賛同してはくれないのである。従って同僚や同僚陣達を説得する能力は顧客を説得するのと同じことなのである。

利害（関心）の相互関係（Mutuality of interest）

「企業と供給者、顧客、従業員などと利害や関心で相互関係を築くことが優れたことを成し遂げることになる」とマース（Mars）の会長は述べていた。同様にリンカーン（Abraham Lincoln）は「人に貴方の考え方で圧倒しようと思ったら、まずその人と友達になれ」と言っていた。そのうえで友情よりも信頼を勝ち取ることが大切である。ケネディ大統領（President John F. Kennedy）の国務長官であったディーン・ラスク（Dean Rusk）は「人を説得しようと思ったら話す事1に対し、耳を傾ける事に2をついやすべきである」と言っている。人にされたいと思うことを人にすべきなのである。

同僚の説得（同僚を納得させること）（Persuasion of colleagues）

同僚を納得させることはマーケターであれば誰にとっても重要な責務である。ソニーでの経験で技術陣が開発した新製品が既存品に比べ消費者の目から見て違いが分からないにも拘わらず、技術陣が良くなっていると主張して市場へ投入し失敗に終わったケース等の際に上層部から納得させる説得力に欠けていたと指摘され、実務の上で企業内での同僚をまず納得させる事の重要性を感じたのである。

スピーチ（演説）（Public speaking）

人を説得し納得させる際に演説やスピーチは重要である。ローマ時代のキケロ（Marcus Tullius Cicero）は「人を説得しようとするなら議論の正しさよりも適切な言葉を選ぶことが重要である」と言っている。ネルソン提督（Admiral

Horatio Nelson) がトラファルガーの海戦の折、信号旗で「英国は兵士諸君が責務を果たすことを期待している」と伝えたことは後世にも伝わる言葉であるが、これは信号旗手が機転を働かせ「信頼する」という言葉を「期待する」という言葉で済ませたからである。

最終ユーザーの説得 (Persuasion of end users)

説得することは最終ユーザーや消費者との関係においても鍵となるものである。ソニーにおいては我々の商品を販売する販売店のスタッフに対するトレーニングに力を入れていた。ブランドや広告が大きく影響するとしても最終ユーザーは納得できるものを求めているかもしれないのだ。価格の安いソフトドリンク等とは異なり価格の高い商品においては消費者は慎重にならざるを得ないのである。例えば TV では平均 7 年ごとの買い換えで、その間の技術進歩もあるので消費者は確信を持てることを望んでいるのである。掃除機のダイソン (Sir James Dyson) はカレー市 (Curry) においてセールスマン全員に掃除機を渡し実際に自宅で使ってもらい、その機能を実感してもらい製品の機能に自信を持ってもらった。これが消費者へ薦める際に大いに役立った。一見、大きな費用をかけているように見えるが他の販売促進の方法に比べると実際には低コストで済んでいるのである。17 世紀のパスカルも「人は他人によって言われるより自分自身で確認できた事の方が納得するものである」と言っている。

マーケティングにおける心理学 (Psychology in marketing)

説得する事は広告における中心的存在である。マーケティングにおける心理学においては消費者の動機付けや動機付けにいかに関与力を持つかが長い間大きな課題であった。アーネスト・ディヒター (Ernest Dichiter) はフロイトの心理学と技法を初めて用い市場における消費者行動の研究をし、広告におけるイメージと説得の重要性を説いた人物である。ディヒターがシカゴの広告代理店と組んで打ち出したエッソの「あなたの車にタイガーを入れよう」という広告はヴァンス・パッカード (Vance Packard) が 1957 年に発刊した「隠れた説得者」で消費者の動機調査や深層心理など潜在意識への働きかけ等の心理学

的技法を広告に使用することで消費者の期待を巧みに引き寄せたり商品への欲求を誘うことにつながったのである。この手法は倫理的に問題もあったが後の研究で消費者の長期的行動に影響を与えるものではない事が知られている。

穏やかな自然な説得の方法として科学的分野で2008年に出版された「健康、富、幸せを良くするちょっとした説得法」によればスーパーマーケットでの食品の棚展開を参考に学校給食の配膳レイアウトを工夫したり、道路の横断歩道の左右注意の書き方を工夫してより安全度を高めたりしたケースがある。

私の経験から言えば説得は複雑な科学ではなく、まずシンプルに消費者やその他の人々の動機を理解することである。そしてシンプルな言葉で語れば良いのである。広告業界で著名なデイヴィッド・オギルヴィ (David Ogilvy) は広告における基本で何が重要かと問われた時に「基本原則については分からないが人に何かをさせるとか買わせるようにしたいなら彼等の言葉を使うことだ」と述べている。

第8章 広報 (Publicity (Public relations)) pp.119-132.

鈴木 理恵

パブリシティは広告と同じではない。パブリック・リレーションズ (PR) のマネージメントには積極的な面と受身的な面の2つがある。企業は先取りしたPR戦略を心掛けるべきだが、企業にとって肯定的、否定的な出来事にも対応する必要がある。最も卓越したPRの場合は否定的な出来事に対し肯定的に評価される結果にさせ、企業の評価を高めることである。

パブリック・リレーションズの定義 (Definition of Public relations)

パブリック・リレーションズは当該の組織と様々な対象の間のコミュニケーションを取り仕切る実務の管理である。PRは一般の人々が関心を持つ話題や新商品で組織や個人に対価を支払わずに無償で取り上げられることである。会議などでのスピーチ、記者とのやり取り、従業員とのコミュニケーションなどが共通する活動といえる。明確でない部分もあり広告とは分離して考えねばならない。

PR は従業員、顧客、投資家、近隣のコミュニティ、更には一般の人々との関係を築くのにも活用される。殆どの組織は一般的に利害関係を有しており何等かの PR を有している。企業コミュニケーションの名の下に幾つかの関連した基準を持っている。例えばメディアとの関係、投資家との関係、従業員との関係を含む内部的関係などがある。企業コミュニケーションについては一般的なマーケティングの機能とは切り離して考えられることが多いが、会社やブランドの名声が含まれているという意味でマーケティングの一部ではないとはいえないのである。それどころか製品の PR であり、特定の製品やサービスに対し広告を活用することにより PR の戦術を活用することが PR の最も重要な面といえるのである。

商品の良さを知ってもらうために PR のキャンペーンが必要である。実際、多くの企業では新製品の発売に十分な広告費を持っていないことがあるが費用対効果の高いパブリシティ・キャンペーンを打つことは出来るのである。

プレス・リリース（記者発表）（The press release）

PR の中で最も一般的な手法がプレスリリース（記者発表）である。組織が何か公に向けて言及したい際に行われるものである。重要と思われる情報をもたず含め、なおかつヘッドラインの言葉で人をひきつけ、より詳細な情報を知りたいと思わせるようなものが望ましい。上級担当者によって発表されることが多いが内容については十分に吟味される必要がある。ひとたび発表されてしまえば修正することは殆ど出来ないからである。但し最近のジャーナリズムについてはゴシップ的でタブロイド紙が扱うような内容が多くなったようでもあるので注意が必要である。

PR の父といわれるエドワード L. バーニー（Edward L. Bernays）は 1945 年の著書「パブリック リレーションズ」の中で「**PR** は単にパブリシティ、通信社、販売促進、広告、あの手この手を用いることなく社会的統合のための継続的なプロセスである」と述べている。個人と社会の関心を調整するための分野であるのだ。

会社法 2006 年 (The Companies Act 2006)

英国においては企業は主に株主、即ち会社の所有者に対して責務を負うと考えられてきた。2006 年の会社法 (2009 年施行) により企業は社会的責任があることが強調されるようになった。

1. 171 項 株主によって決定された事柄については株主の権限内であること。
2. 172 項 企業の成功を宣伝する際には役員は株主に対し利益をあげることを全体としては心掛けなければならない。しかしそれに加えて尊重すべき要素が生じている。この法律の草案の段階で議論が多かった部分である。その要素とは一意思決定の長期的影響、一従業員に対する利害、一会社とサプライヤー、顧客、その他とのビジネス関係の構築、一コミュニティ (地域社会) や環境に対する影響、一事業遂行における高い水準で名声を維持すること、一関係する人々や組織に対し公正な行動をとること、である。この基本的責任は会社法 2006 年における主要な面である。取締役会は全ての利害関係者との関係をきちんと管理して行かねばならず、そのため PR の重要性は一層高くなったのである。

好ましくないパブリシティ (広報) (Bad Publicity)

好ましくない広報というものはないと言われているが、必ずしもそうとは言えない。タイガーウッズ (Tiger Woods) が個人的な事で世間を騒がせ、スポンサー企業が離れてしまったという事もあった。商品の場合にはペリエ (Perrier) の汚染問題等があったが 1982 年のタイレノール (Tylenol) 事件の場合は包装容器を一新することによって売上げ低下の損害を早急に回復させる事が出来た。好ましくない広報は必ずしも品質問題や犯罪的行為によるものだけではなく、消費者の受け止め方による事もある。食品分野での E 表示された食品添加物について安全であることが証明されているにも拘わらず消費者は忌み嫌ったのである。

スポンサー (Sponsorship)

スポンサーを使うという事は PR の 1 つである。スポンサーの形態にはイベント等への資金的サポートやセレブや有名人にその名前によるチャリティ等の活動をしてもらう事やその他の形で恩恵を受けることも含まれる。スポンサー

は長続きする事もあれば一過性で終わる事もある。スポーツの分野ではユニフォーム等でスピード社は競泳用水着、エレッセ (Ellesse) のスキーユニフォーム、テニスウェア、更にサッカーのユニフォーム等幅広くスポンサーの活用が行われている。ラグビーのワールドカップが英国で開催された折にはソニーはラジオの放送権をスポンサーし好評を得、売上げにも貢献したことがある。

企業の社会的責任 (Corporate social responsibility)

PR と密接に関係する新たな概念が広まっている。企業の社会的責任である。何故 PR が社会的責任と密接な関係があるかといえば全体として社会から認知され評価されない限り企業の名声というものは成り立たないからである。社会的にきちんとした行動をとっている企業では何の心配もないが取締役会は株主に対する責任にのみ注視して適切な行動をとらない事は無謀といえる。ロックフェラー (John D. Rockefeller) も「正しい行動の次にすべきことは正しいことをしている事を世に伝える事である」としている。企業の社会的責任についての定義は様々あり、ヨーロッパとアメリカでの考え方も異なっている。

チャリティ (慈善行為) (Charity)

企業が公的な存在である事から慈善行為は株主に支払われるべき配当からなので慈善行為は行うべきではないという考え方もあるが、慈善行為については事前に企業としてしっかりとした基準を作っておくべきである。

ニューメディア (New media)

新しいメディアの登場によりマーケティングの要素としての PR も変化している。今や企業や商品はブログの世界で取り扱われる事が当たり前となっており、世界に広く伝えられる時代である。どの様に扱われるかを注視する必要がある。

名声の管理 (Reputation management)

最近、名声の管理という言葉を見かけるようになった。しかし名声は自分達が作ったものではないのである。企業は企業名を含むブランドを保有しており、

その管理は出来る。しかし名声は PR と密接な関係にある。世界は意思決定者にとって、より複雑化しており様々な課題に直面するようになった。

- ・グローバル規模でのコミュニケーションのスピード化
- ・デジタル コミュニケーションを中心としたコミュニケーション チャネル（方法）の多様化
- ・一般人によるブログ等の影響の拡大
- ・利害関係者からの期待の増大と消費者パワーの拡大
- ・デジタル技術の進歩によるコミュニティの利害の急速な変化
- ・コミュニケーションに求められる規制の必要性の増加
- ・ジャーナリストによる情報追求の増加とビジネス情報のタブロイド化
- ・信頼のレベルの低下

重要なことはより良い関係を保つ為に優れたコミュニケーションを保つ事であるが、良いコミュニケーションとは何かが時代と共に変化する可能性があるということである。

第9章 プッシュ／プル（Push/Pull） pp.133-144.

鈴木 理恵

マーケティング理論は主たる販促戦略をプッシュ戦略とプル戦略の2つに区分している。プル戦略に対してプッシュ戦略の実務はサプライ・チェーン・マネジメント、即ちロジスティックスに由来している。製品は流通チャンネルを通して生産サイドから小売り業者へと押し出されて行く。生産業者は小売り業者からの過去の発注パターンに合わせる形で一定の生産水準を設定している。需要に変動が生じた場合の対応にはプッシュ戦略のサプライ・チェーンでは長くなってしまう。それは結果として過剰在庫をもたらしたりボトルネックとなり遅延、サービスレベルの低下や製品の廃棄をもたらしたりする。

プル戦略を採るサプライ・チェーンでは購買、生産、流通は需要によって決められ予測による需要ではなく、実際の顧客からの発注によるのである。実際にはサプライ・チェーンはプッシュ戦略とプル戦略の中間で成立しておりプル

戦略を基盤とした段階はプッシュとプルの境界として知られている。この場合の事例としてはデルの受注後組立方式のサプライ・チェーンが知られている。個別の部品の在庫水準は総合的需要予測によってなされ、最終的な製品の組み立ては個々の顧客の求める内容で行われるのである。従ってプッシュプル戦略の境界線はアSEMBリ（組立）ラインから始まる事になるといえよう。プッシュ戦略とプル戦略のジレンマへの難しいデルの対応はテクノロジーの世界では珍しい取り組みであり、マーケティングの需給バランスという難しい問題の側面でもある。

プッシュ戦略におけるテクノロジーは企業内部の研究・開発活動に由来する一方、市場からのプル戦略は企業外部の市場からの力に由来している。ビジネスにおけるプッシュとプルのシステムは製品又は情報の動きを表している。市場においては、消費者はニーズに応じて必要な商品や情報を引き寄せる（pull）一方、提供者又は供給者側は製品や情報を消費者に向けて押し出して（push）行くのである。ロジスティックやサプライ・チェーンにおいては一般的にプッシュとプルの方法で運営されているのである。小売業は在庫を極力低い水準に保つ戦略を採っているが一度在庫不足が生じると、それは供給者の責任とする風潮があることが問題である。

店頭在庫期間（Shelf life）

食品業界では加えて店頭在庫期間の問題がある。1 つは商品による商品寿命の違いといわゆる 2/3 ルールの存在（店頭で最低でも商品寿命の 2/3 の期間がないと取り扱わない）である。在庫期間は食品分野だけの問題ではない。サービス分野の商品、例えば新聞、ホテル、航空会社では在庫として先延ばしする事の出来ない商品もある。その為、当日分に売れ残りが出そうな場合には価格引き下げの販売戦略が採られる。ファッションも鮮度商品であり季節が変わればその商品の価値は下がってしまう。雑誌なども同様である。家電分野でも同様な事が言える。プル戦略ではなくプッシュ戦略を採って出来るだけ既存モデルを売り切らねばなくなることが度々ある。TV 等家電の場合は技術の進歩で大きさ、解像度、電池のもち等が日々進歩している事を市場は知っている

からである。供給量を減少させるより旧モデルを廃棄してでも価格水準を維持するといった戦略が家電業界では見られるのである。更に供給量を少なくしてプレミアム感を出す戦略が車などでは見られる。

プロダクト・ライフ・サイクル (Product life cycle)

プッシュ戦略、プル戦略に関連するマーケティングのリズムを理解する為の重要な鍵はプロダクト・ライフ・サイクルである。商品には4つの面から寿命があると言える。

- ・商品には限定された寿命があるといえる。
- ・商品の販売には段階があり、メーカーにとっては各々異なる挑戦と機会がある。
- ・プロダクト・ライフ・サイクルの各々の段階で利益は上昇、下降する。
- ・商品のライフ・サイクルの各段階で各々異なるマーケティング、財務、製造、購買の戦略が必要となる。

表 9.1 プロダクト・ライフ・サイクルの段階

段階	特徴
1. 市場導入段階	<ol style="list-style-type: none"> 1. 高いコスト 2. 発売時の販売量は少ない 3. 競合はないか、少ない — 競合企業は市場の受容性を観察したり、その分野での成長による自社の損失を見極めようとする。 4. 需要を新たに創る必要がある 5. 顧客がその商品を試すようにしなければならない 6. この段階では利益は少ないか、ない状態である
2. 成長段階	<ol style="list-style-type: none"> 1. コストは規模の経済によって下がる 2. 販売量は大幅に増加する 3. 利益率は上昇し始める 4. 商品の認知率も上昇する 5. 出来上がりつつある市場に新規参入する企業も現れ、競争が始まる 6. 競争の激化に伴い価格の低下が始まる
3. 成熟段階	<ol style="list-style-type: none"> 1. 生産量の増加及び経験的曲線効果によりコストは低下する 2. 販売量はピークに達し、市場は飽和状態となる 3. 市場への競合企業の新規参入は続く 4. 競合商品との競争激化で価格は大幅に低下する 5. 市場シェアを拡大ないしは維持する為にブランド差別化、商品特性の多様化が強調されるようになる 6. 業界全体の利益が低下するようになる
4. 飽和衰退段階	<ol style="list-style-type: none"> 1. コストは計算的には最適状態 2. 販売量は安定ないしは低下 3. 価格、利益率は低下 4. 利益は生産及び流通効率面で販売量の増加に対し、一層の課題となる

供給と需要 (Supply and demand)

需要と供給は市場における価格決定の経済学的モデルである。競争的な市場においては、価格は消費者の需要と生産者による供給とを均衡させる、即ち需給の量は価格によって均衡させられるのである。実際には英国におけるガソリンのように価格弾力性の低い商品もある。更に全ての商品が競争状態にあるとは言えない。戦時下の英国では石油製品、衣料・食品の一部は配給制で供給量を制限することで需給バランスをとった。英国の医療保険制度では基本的治療

の無償化により価格メカニズムが働かず治療を受けることが困難になってしまった。

生活必需分野では食料、住まい、医療があるが先進国では加えて教育・治安と拡大している。第1の食料と第2の住居については民間市場にゆだねられ価格が需給バランス機能を果たしているが、医療はいわゆる独占市場で行列が避けられない状態である。多くの公共分野は民営化されるべきである。民営化の成功例としては電話・通信分野があり鉄道の分野も公的独占から民営独占へと変化している。道路網の料金も現在では首都圏の渋滞という点で問題である。交通に関連しプッシュ/プルの影響と言っても良いのはトヨタが導入したジャスト・イン・システムはトヨタにとっては最適なシステムであるが、非効率の部分により川上に押し付けられることになった。

希少性の重要性 (The importance of scarcity)

デジタル化は情報が発せられると一挙に広範囲に広がる、例えば音楽業界は無料でダウンロードする事が急速に広まり CD 等が年々売れなくなってしまった。一方で新しいビジネスモデルが成功している例もある。スポーツ番組は契約した人へのみ配信するシステムを構築した。デジタル化の中で旧来のプッシュ的コミュニケーションではなくプル戦略を採ることが重要である。

第 10 章 ポジショニング (Positioning) pp.145-160.

鈴木 理恵

マーケティングは消耗戦であってはならない。ポジショニングを上手く使うことによって企業の資源は最も効率的に使われブランド・イメージは強化され利益率も改善される。ポジショニングは企業の製品、ブランド又は組織がターゲットとしている市場の人々の心にマーケターがイメージや認識を創りあげて行くプロセスの手段となるのである。

ポジショニングを再考する際にはターゲット市場における全体的製品認識、競合商品の相対的位置づけを含んで行われねばならない。ポジショニングに関

しては異なる定義があるが最も一般的な定義は伝統的マーケティング戦略（例えば価格、販促、流通、包装・容器及び競争）を活用しているブランドが設定している市場区分又はスキマ、製品又はサービスのことである。

ノエル・ピーブルス（Noel Peebles）によればポジショニングは企業の製品又はサービス又は会社そのものがどれだけ独自性を持っているかを認識する際に助けとなるマーケティング・ツールである

製品ポジショニング設定のプロセス（Product Positioning process）

1. 製品やブランドで競合するものはどんな市場特性があるのか（重要な顧客はどんな人か）を明確にする。
2. 製品の位置づけとして定義される特性を明確にする。
3. 製品の重要な特性についての顧客の受け止め方の情報を顧客サンプルから収集する。
4. 心における各製品のシェアを設定する。
5. 製品群の中で個別製品の現状の位置づけを設定する。
6. ターゲット市場の市場特性の望ましい組合せを設定する。
7. 自社の商品の位置づけと望ましい特性の組合せを検証する。
8. 最終ポジショニングを設定する。

このプロセスは企業が提供するサービスと類似している。しかしサービスは製品が持っている物的特性がない。そこでまず、顧客そして自らに顧客はどのような価値を得ているかを問うと良い。自社と取引するのは他社と比べてどこが優れているのか？我が社のサービスは他社と比べてどんな異なる特徴を持っているのかを問うと良いのである。ノエル・ピーブルスは「一言でいえば顧客が自社のビジネスとして何を思い浮かべるのかである」提供するサービス、価格、品揃え、利便性、品質それともそれ以外のものか？顧客が思い浮かべる言葉やフレーズを本当に持っているのかを自問すると良い。

最初にポジショニング草案をする際には顧客が得ることが出来る価値と企業が提供するサービスの特性を書き出してみるのが良い。会社の事業を知らない人々に調査してその反応を見、彼等の意見を聞くと良い。

マーク・リットソン (Mark Ritson) 教授は「優れたマーケターは明確で狭い 3 語で説明できる企業のブランドのポジショニング認知マップを創ることが出来、それを活用してブランドが代表するものが明確に表現されたものである」としている。もみ殻を取り除き小麦を取り出すように中味であるポジショニングは何であるかが重要である。

市場を定義する (Defining the market)

市場を正確に定義した後に顧客の行動や特定によって市場を区分する事が出来る。ポジショニングの概念は下記の 3 つに大別する事が出来る。

1. 顧客の問題を解決したり顧客にはっきりと測定できる利点を与える事が出来る機能的なポジションを持った製品であること。
2. 顧客の自分のイメージ、所属感や達成感を強めるような象徴的なポジションを持った製品であること。
3. 感覚的又は認識的刺激を提供する経験的ポジションを持った製品であること。即ち、顧客が直観的又は本能的に反応するようなものである事。

製品についてターゲット市場を定義することが出来る。人口学的な指標を使えるが態度や行動、社会階層、地理特性など社会の下位区分も活用できる。又、市場はダイナミックに変動するものであるからタイミングというものも重要であることを忘れてはならない。

企業の再ポジショニング (Repositioning a company)

変動する市場においてはプロダクト・ラインやブランド以上に企業そのもののポジションを再定義する必要がある。ノキアの場合には 1865 年に木材パルプの事業から始まり電力や通信電線、その後電話器を経て携帯電話ビジネスへと変化していったのである。変化のプロセスの中では投資家、従業員、取引先、政治家、規制などが期待することも変化し企業そのもののポジショニングを変化させて行くことが必要である。特に強力なブランドを持たない中小企業にとっては重要である。

企業の再ポジショニングはマーケティングが挑戦すべきこと以上のものである。市場がどう変化してゆくか競合企業がどう対応するかについて厳しく判断しなければならない。十分な情報もなく予測が難しい中で決定して行かねばならない事が多い。

マーケティングの 22 の不変の法則 (The 22 immutable laws of marketing)

1. リーダーシップの法則：より良いことより最初であることの方が良い。
2. カテゴリーの法則：カテゴリー内で最初になれない場合には新たなカテゴリーを創ると良い。
3. 心の法則：市場での一番最初であることよりも人々の心の中での一番の方が良い。
4. 認識の法則：マーケティングは製品同士の戦いではなく認識の戦いである。
5. 焦点の法則：マーケティングにおける最も強力なコンセプトは見込み客の心に残る約束又は保障される言葉である。
6. 独占の法則：見込み客の心に 2 つの企業が同じ言葉で入り込むことは出来ない。
7. 梯子の法則：梯子のどの段にいるかで使用すべき戦略が決まっている。
8. 一騎打ちの法則：長期的にはどんな市場でも強者 2 社の一騎打ちとなる。
9. 正反対の法則：第 2 位であるという事はトップ企業によって戦略が決められてしまう。
10. 分割の法則：時間が経過してゆけばカテゴリーは分割され 2 つ又はそれ以上になってしまう。
11. 総体性の法則：長期的にはマーケティングとして行ったことが影響を及ぼす。
12. ライン拡大の法則：ブランド価値の拡大圧力に見舞われる。
13. 犠牲：何かを得るには何かを犠牲にしなければならない。
14. 特質の法則：どの特質にも反対に作用する特質がある。
15. 率直さの法則：否定的なことを認めれば見込み客は肯定的に対応する。
16. 単一の法則：1 つの状況の下では 1 つの動向、結論又は決断のみがはっきりと結果を残せる。

17. 予測不能の法則：貴方が競合企業の計画を作らない限り、将来を予測することは出来ない。
18. 成功の法則：成功することで横柄になりがちで横柄さは失敗につながることが多い。
19. 失敗の法則：失敗は予知されることがあり、それを受け入れられることがある。
20. 誇大の法則：記事などで見られることと正反対のことがしばしばある。
21. 加速の法則：成功する計画は一時の気紛れによって作られるものでなく流行に乗っている。
22. 資源の法則：十分な資金調達なしにはアイデアを実行に移すことが出来ない。

独創的な売り文句 (Unique selling proposition)

独自の売り文句は競合との違いを際立たせ、どういった振る舞いをするか常に違いを目指すものである。例えばソニーでは U.S.P.は「我々は他社がやらないことをやる」というものであった。

広告文 (Copywriting)

広告の真の目的は“商品”を売る事であり広告文の手腕はマーケティングにおいて最も重要なものの1つである。多くの小説家や脚本家も広告コピーライターとしてスタートした人が多い。

広告スローガン (Advertising slogans)

広告スローガンは企業のポジショニングを述べたものとは同一ではないがポジショニングを表現したものであったり、その一部ではある。効果的な広告スローガンは

- ・ 見込みのユーザーや購入者に対し商品やブランドの主要な利点を述べたものであること。
- ・ 他の競合企業の商品との違いを明確にしていること。

- ・シンプルで直接的で短くてはつきりとして適切な表現であること。
- ・出来たらウィットに富んでいること。
- ・スローガンに明確な個性を持たせること。
- ・信頼できる印象をブランドや商品に持たせられること。
- ・消費者に「良いね」と思わせられること。
- ・消費者に必要なだとか、欲しいと思わせられること。
- ・忘れにくいこと。(好きであれ、そうでなくても) 人々の記憶に残ること。特にリズムやうたい文句、絵や画像など記憶に残るような要素を使っている場合には記憶に残るようなものであること。

ブランドのポジショニングの再考、新たなブランドの設定は結果として利益の増加につなげてゆくものである。

この本では消費財マーケティングの事例が多く取り上げられているがマーケティングの基本的ルールや原理は更に広い分野にも応用可能である。ブランドのポジショニングはチャリティ、大学、あらゆるビジネスの分野で行われるべきである。実際チャリティ団体や大学でもブランドのポジショニングを見直しブランド再構築を行った結果、大きく収入や売上げが伸びているケースがある。2009 年のロバート・ミグホール (Robert Mighall) は高等教育タイムス紙での「さあやるだけだ (Just Do it) [ナイキの広告スローガン]」は他の分野にも通用するものと指摘している。

第 11 章 利益 (Profit) pp.163-177.

坂田 利康

私たちは利益の改善ができる基本的な 3 つの方法がある。

- 収入の回転率
- 価格の値上げ
- コストの引き下げ

収入の回転率 (Increase turnover)

私たちの費用を残す条件で、回転率を増加することは限界利益によって利益が増大することと同じである。私たちの費用のいくつかは固定され、変動

している。変動費用は固定費がすべてのマージンを改善してもしなくても私たちの純粋な利益が高くなることを除いて量が上昇する。

価格の値上げ (Increase Prices)

おそらく最も効果的で最も使われない方法である。マーケティング・マネージャーは価格を値上げすることを恐れ、そして製品の特長がないポジションであり、そして高い価格の弾力性を持っているとすれば、彼らは正しいことをしている。

コストの引き下げ (Reduce costs)

私にとってこれは最も危険なことである。コストの引き下げはしばしば品質を引き下げることの符号になっている。もちろん、戦略レベルでこれは少ない効果を上げる方法として求めることは正しいし、そして全ての良いマネージャーがこれを行っている。

マーケティングとファイナンスの関係性

(The relationship between marketing and finance)

Hugh Davidson 教授は、私が最も尊敬するマーケティング研究者の一人であり、特に成功した長いブランドマネジメントの経歴を持っている。彼は新しい POISE を提案した。POISE は次のように表される。POISE (Profitable : 利益性、Offensive : 攻撃的、Integrated : 統合、Strategy : 戦略、Effectively Executed : 効率的な実行)。プロフィットで強調していた Hugh Davidson 教授は、企業が必要とする利益と顧客が必要とする価値の間に最適なバランスが必要であることを示した。これらは利益を顧客のニーズに合わせることで定義されるのはとても正しい。もう一つの優れたマーケティング研究者は、ロンドン・ビジネス・スクールの Tim Ambler 教授である。2000 年の Marketing and the Bottom Line の中で、企業資産のマトリックスを始めたのも彼であり、利益だけではなく、しかし、利益に貢献できるとした調査結果である (表 1・表 2 参照)。

表 1 標準的な損益計算書の基準

実際の基準	計画と比較した割合	競合と比較した割合	一般的な総括の頻度
売上	量／価値	市場シェア	月ごと
マーケティングの投資	期間原価	広告投入量シェア	3 カ月ごと
純利益	利益	利益分配	6 カ月ごと

表 2 一般的なブランド・エクイティの基準

消費者基準	測定内容
相対的満足	市場や競合に対する消費者の選好または満足度の割合、競合のベンチマークの表明
コミットメント	切り替え可能な指標（または関係性、購買意図、ロイヤルティ、リテンションのようないくつか似た評価基準）
相対的な知覚品質	市場や競合に対する知覚品質の満足度、競合のベンチマークの表明
相対価格	市場シェア（価値）/市場シェア（量）
入手可能性	流通、例えば小売店がブランドを運搬する割合に重点をおく

市場戦略における利益の影響（Profit impact of market strategy）

PIMS（Profit Impact of Market Strategies：訳、市場戦略における利益の影響）は、特定の産業内で成功へと導くビジネス戦略の経験的証拠を提供する目的として開発された。これは利益率に影響を与えるいくつかの戦略的な変数を特定している。市場シェア、商品品質、投資の強度、そしてサービス品質（私たちはこれらの全てが利益率と高い相関関係にあることを発見した）。PIMS は 3 つの基本的な質問に対処しようとしている。

- タイプ別のビジネスの典型的な利益率は何か？
- 会社で与えられている現在の戦略は、将来の業績となるのであろうか？
- 将来の業績の改善に役立つであろう戦略とは何か？

Dib, Simkin, Pride and Ferrell は、PIMS がそれぞれのビジネスで持続できる 6 つの主要な情報の領域をリスト化している。

- ビジネス環境の特徴 ● ビジネスの競合のポジション ● 製造過程の構造
- どのように予算を割当するか ● 戦略的移動 ● 業績

ランチェスターの法則 (Lanchester's Laws)

これは勝者と敗者の相対的強さを計算するための数学的公式である。第一次世界大戦の最中の 1916 年に Fredrick Lanchester が相対する戦力の関係を明らかにする方程式を考え出したものである。

利益創出区分 (The Profit zone)

Adrian and David による「利益創出区分 (1998 年)」によれば、市場シェアは問題外であると論じられている。更に市場シェアの考え方は古い製品中心の時代に如何にしたら市場シェアを拡大できるか、数量の増大を図れるか、規模の経済効果を得られるかというものであったとしている。1980 年代の後半から始まった市場価値という概念の下では問題は異なったものになっているとしている。即ち、

- この業界において何処で利益を上げて良いのか？
- 利益を上げられるビジネスモデルはどのようなものか？

そして彼等は異なるビジネスパターンと戦略の下で 11 の利益を上げられるモデルへと移行する方法について説明している。要約すると、

1. 顧客開拓と顧客の問題解決による利益 (例：GE、ノードストローム)
2. 製品ピラミッド構築による利益 (例：スウォッチ、マテル)
3. 複数事業区分による利益 (例：コカコーラ、ミラージュリゾート)
4. 交換機能による利益 (例：シュワップ、CAA)
5. 時間による利益 (例：インテル、ソニー)
6. 大型ヒット作による利益 (例：ディズニー、NBC)
7. 利益重複化モデルの構築 (例：ヴァージン、ホンダ)
8. 事業家利益 (例：ABB、3M)
9. 専門化による利益 (例：EDS、Wallace)
10. インストールまたは設置。ビジネスによる利益 (例：マイクロソフト、Otis)
11. 事実上の商品標準化による利益 (例：マイクロソフト、オラクル)

この 11 のモデルを確認するためにできるだけ著名な実務家の話を聞くことが良いとしている。

企業の社会的責任 (Corporate social responsibility)

理想的には CSR 政策は事業に内包され自律的な機能を持ち、法を遵守し、倫理的基準を守り、国際的基準を守るものでなければならない。事業というのはその事業活動が環境、消費者、従業員、地域住民、株主そしてその他の社会構成員に対する影響に責任を持っているのである。更に事業はコミュニティの成長および発展を強化することにより公共の利益を促進するものでなければならない、遵法であろうがなかろうが公共全体を傷つけるようなことを自主的に削減して行わなくてはならない。本質的に CSR は公共の利益を企業の意思決定に計画的に組み込み、3 つの P (人々: People、地球: Planet、利益: Profit) に対して最低ラインを保っていくことである。

互助 (Mutuals)

19 世紀に協同組合運動が現れ、ゆりかごから墓場まで文字通りサービスを提供する、強力な卸売業、小売業や政治運動が発展した。同様の構造は、互助の組織、特に金融サービスにおける互助の組織も該当する。

慈善 (Charities)

慈善団体は、法律が慈善のために同意した方法により公共から利益を得る組織である。慈善団体は、利潤を得ることを求めているが、それらの支出を考慮しなければならない。そして寄贈者はその寄付金の大部分が慈善団体の運営というよりもむしろ主張それ自身に行くことを感じることになるだろう。

非営利企業 (Not-for-Profit companies)

会社法 (2006 年) は、有限責任保証会社をつくることことができる。これは慈善目的で設立されたのではなく、おそらく研究では、いくつかの公共財を実行するように設立されている。民間企業と同様の目的で、しかし利潤の必要性がなく設立されている公共部門において多くの組織がある。最も有名なものは、英国放送会社である。

第 12 章 プロダクトビリティ (Productivity) pp.179-190.

坂田 利康

ゼロベースプランニング (Zero-based Planning)

浪費を避けるためには常にプランニングや第 6 章での議論から始めなければならない。最近では多くの組織はいくつかの種類のプランニングを通じてゼロベースプランニングを行っている。これはあなたが白紙の状態を始め、既存の資源から始めるのではなく、あなたの目的に必要な資源を計画することである。

意思決定 (Decision Making)

すべての意思決定に手間がかかるのではなく、良い意思決定は十分なレベルの生産性を達成することが中心となる。献身的なリーダーシップの意思決定のスタイルはしばしば無視できない非効率性をもたらす。そのようなリーダー達は、細部について十分に注意を払わず、そして不明確な指示を与える。例えば、5 人の重役が圧倒的に好み、1 人が延期を依頼している。あなたは商品の導入を決定し、そしてあなたはサリドマイドをちょうど導入した。要点は、意思決定に貢献しているそれぞれの人たちに適切な重みづけをしなくてはいけないことである。すべての議論は有効である。しかし、例えば、製薬会社は安全性より重要なものはなにもない。

新商品開発 (New Product development)

すべての新商品開発が悲劇的な結果になるのではなく、多くが非常に非効率である。大多数の新商品の失敗は、多くが十分にテストされていなかったり、または、単純に十分に良いものでないからである。マーケティング・マネージャーは、商品が十分に良いものであるか否かを最終的に判断する顧客の声を、この製品開発のなかで代弁すべき責任がある。とりわけ共通した失敗の一つとして、多くの焦点と支援によるテスト販売と、国の規模でそれが再生されていないことである。テストの温床の特性が私たちに伝えることは、国の規模で再生されない限り意味がない。

エンジニアリングからの教訓 (Lessons from engineering)

私はエンジニアではない。しかし、Pillsbury 社では工場の責任者が他のポジションに異動した時、工場を管理する機会を得た。私は製造スタッフが仕事にもたらした、高度な測定について感銘を受けた。“労働の回復(Labour recovery)”は、会計用語であなたを工場において人的資源の効率的な使用の計画立てを許すものである。そして、必然的な結果となる変化を管理する。私が主張していることは、生産性の改善では、同僚がお互いから学ぶことができる。製造業のスタッフはマーケティングのスタッフに効率的な業務の流れについて教えることができる。なぜならば、彼らはそのような事柄について測定され、そしてしばしば彼らは改善の方法について考えている。そのうちにこれらの工程の多くが自動化され、そして生産性においてかなりの改善がもたらされる。私は生産性の改善のような実現すべきより広いコミットメントがあったからこそ、マーケティングの専門的職業の信頼性が非常に高まったと考える。

成果の測定 (Measuring outputs)

売上に関しては生産性に最も貢献するのは出荷ベースの売上データではなく最終実売であると考え。第 9 章 (プッシュ&プル) で論じたように望ましい状態というのは小売段階から商品が消費者需要により引き出されて (プルされて) いったかであって、高い費用をついやして様々な刺激策を講じてのプッシュ戦略によるものではない。効率性は改善・進歩したマーケティング関連に費用をついやすことのみではなく、在庫の管理面がより重要であるといえる。私は常々、消費者が商品を買ってくれて、その商品や使用体験に喜んでくれて初めて売れたと言えるのだと言っていた。

個人の生産性 (Personal Productivity)

Dana Corporation Systems 社の会長である Ren McPherson 氏は管理職に初めてついた際、実直なだけの作業仕事はあきらめた方が良く。フォークリフトを運転したり、封書の開封をしたり、電話対応をしたりという企業の直接的経済価値に直結する全ての作業仕事をあきらめるということなのである。各々

の管理職個人はできる限りの最上の方法で自分自身の個人の生産性を高める責任がある。私が最初に P&G 社に入社して以来トレーニングを受け何度も強調され続けてきた。目標は以下のものであった。

- 出来るだけ多くの量を販売する
- 流通を改善する
- 信用を築く
- 効率的に、経済的に実務を行う

殆どの上級マーケターはライン・スタッフの管理能力を発展させ実行させており、さまざまなタイプの個人スタッフの業務遂行とニーズを管理できるよう能力を拡大してきているはずである。総支配人や本部長や社長は同僚達などの業務遂行に対し目標達成志向と関係性志向の2つを高度に発揮することを求めている。Robert Blake はこれらの行動に適用する2つの要素モデルを考案した。しかし、Magill 大学の故 Bill Reddin は第3の要素を加えるべきと洞察したのであった。それは有効性である。私は Pedigree Petfoods 社の若い営業部長として Reddin 教授による 3D Theory Management Effectiveness の有効性による訓練セミナーを受講できたことは幸運であった。有効な管理職は特定の状況において、どのようなタイプの行動が決定的要素になるのかについて状況分析を発展させることを求められている。異なる個人に対して異なる管理技術が求められ、優秀な総支配人は、どのような方法をどのような個人に適用するのかについて精通している。管理職である彼または彼女は何をインプットするかよりも、何を生み出すかまたはアウトプットに基準を置いている。最終的には、どんな業務も結果で測ることができるのである。

The Energy Project の CEO である Tony Schwartz 氏は、次のように生産性について述べている。私たちはより良い働き方が必要である。それは動機として恐怖を使用することによって短期の表面的な生産性の向上を生み出し、その後彼らの限界まで人々を絞ることではない。むしろ、それはより多くのことが常により良いことではないこと、そしてリニューアル、リフレクション、および長期的な見通しは続く価値に燃料を供給するために決定的に重要であることを理解するために指導者を支援することに依存する。もしあなたが指導者であ

れば、始めるための必要性はここにある。彼らが費やす時間によってあなたの人々を測定することをやめて、代わりに彼らが生み出す価値に焦点を当てなさい。それをあなたの主要な測定にしない。その後、彼らが作業しているとき、彼らは本当に働いているように、その後、断続的に日中に切り替えることを奨励しなさい、そうすれば彼らが働いているとき彼らは本当に働いている。それは真の生産性への道である。

第 13 章 パートナiership (Partnership) pp.191-205.

坂田 利康

ビジネス上のパートナーシップの利点 (Benefits of business Partnering)

パートナーシップには、次の 3 点の利点がある。

- 一般的なコスト削減。ビジネス上の提携は、合併もしくは買収よりもより柔軟性に富みより低コストである。そして合併や買収が上手くいかないときでも利用することができる。
- 提携は競争の優位性を増加。これは市場において投資や収益のより良い機会を得られる。
- 提携はビジネスの目的を達成する革新的なアプローチ。

共有された目的達成のために相互的なアプローチであるカスタマー・サプライヤーモデルがある。これはコミュニケーションネットワークの構築、サービス提供者の改善、または業務における全く新しいプログラムの始動である。主に提携者は合意した共通目標を達成するように働き、一方でそれぞれの参加者はその共通目的に対して異なったモチベーションを持っている。

吸収・合併 (Merger and Acquisitions : M&A)

合併は究極の提携の形と考えられる。実際に非常に成功しているケースもある。しかしながら、この 15 年ほどで行われた調査分析資料の幾つかを検討したところ、必ずしも成功ばかりではないことが示されていた。それらの成功とは異なる調査結果の幾つかでは、次のような結果が表れた。

- 「M&A の 3 つの内 2 つ程度は、取引の考え方の違いにより当初の目標を達成できなかったと述べている。」
- 「M&A の成功率は高いとは言えない。失敗率は 60% から 70% の高さになると言っているものもある。」
- 「合併の 50% から 70% は資金に関する約定が守られないことから失敗であったという資料もある。」
- 「吸収・合併の失敗の統計は実際、アメリカの離婚率より悪いものと言えるかもしれない。成功か否かは株主価値、顧客満足、その他の指標で定義されるといえるが、合併の失敗は 50% から 80% に上ると多くの調査結果で示されている。」

KPMG インターナショナル社の調査資料の 1 つは 83% の吸収・合併では株主価値を上げることに失敗しているとしている。報告書は「成功の鍵は株主価値を上げることだ」としている。KPMG 社は 1996 年から 1998 年にかけて 700 の国際間の M&A について分析している。「10 の M&A の内、8 以上が計画段階、実施段階、またはその両方のまずさから株主価値を上げることに失敗しているが、それとは逆にインタビューをした関係トップ層（82%）は M&A が成功であったと信じていた」とし、KPMG 社のグローバル金融戦略部門のアメリカ側の担当者である Donald C Spitzer 氏は「このことは驚くべき発見です。M&A は企業の経営者にとっては最もダイナミックな成長要因であると考え続けられている点に注目すべきです」と述べている。また、KPMG の調査は、主要な企業の 107 人の経営者にインタビューを行い、取引が成功するために必要な 3 つのハードキーと 3 つのソフトキーである 6 つのキーの組み合わせを特定した。3 つのハードキーは、財務上の利益を分配することができる、目に見える影響を持つ事前のビジネス活動である。3 つのハードキーとは、

- シナジー評価
- 統合計画
- 相当な注意や配慮

3 つのソフトキーは、取引が公表される前でさえ検討されなければならない人的資源の問題である。3 つのソフトキーとは、

- マネジメント・チーム選択

- 文化的問題

- 従業員、利害関係者そしてベンダーとのコミュニケーション

私は、主要な M&A が成功したといういかなるリサーチ指標も見つけられなかった。すべてのリサーチが、少なくとも 50% の失敗を示しており、分析の多くは非常に高い水準の失敗を指摘している。リサーチから明らかにならなかったことは、これが合併と吸収に等しく適用されるかどうかである。合併は 2 つの会社が部分的に所有されて運営されて、残るよりもむしろ単一の新しい会社として前進することに同意するとき起こる。これは企業がおよそ同じ大きさの時により起こるように見える。両方の会社の株は放棄され、新しい会社の株がその場で発行される。

取得取引は、両方の CEO が一緒に参加することが彼らの会社の両方の利益になることに同意するとき、合併と呼ばれるだろう。しかし、取引が敵対的である時、すなわち標的会社が取得されることを望まないとき、それはいつも吸収としてみなされるべきである。長年にわたって、戦略は吸収により大きい企業の構築で変化してきた。リスクを分散させる方法としてさまざまな産業における吸収によって会社を成長させてきた方法である。

現代は同じ市場における会社の経営上の合併である。しかし、経営者はシナジーを得る以上に探し求めるべきであり、私の経験上、非常に不可解な利益である。私は利害関係者の価値をつけ加えることにおいて成功するように見える合併のために、次の 5 つの特徴が存在するべきであると勧める。

- 方向性の両立性：2 つの会社のミッション・ステートメント、ビジネス・プラン、そして目的を比較しなさい。そして、もしそれらが分割できなければ、成功した合併のブロックを最初に構築することが適切である。

- 成長：合併は、組織が可能であろうことよりもより急速に成長するための願望から方向づけられるべきである。もし他の関係者が新市場への参入あるいは障壁を取り除くのであれば、合併は意味をなすだろう。

- 規模の経済性：一部のより大きな企業は、それらの柔軟性と適応可能性を失って、市場状況の変化に応じる。規模の経済性は、いつも収益的ではない。例

えば、それは合併した会社がバック・オフィス機能を合併し、そして顧客需要に応えるそれらの可能性を減らす時、どのように顧客サービスがしばしば損害を受けるかということを理解することは有益である。

- 一般文化：2つの会社の文化的なスタイルを比較しなさい。もし、1つの集団が強い雇用と解雇の要素で非常に競争的であり、もう一方は非解雇主義でより同情的であるならば、幸せな結婚（M&A）を創造することは困難になるだろう。
- 地理：文化または地理によっても大きく変わる。もし、2つの独立した本部が閉じるのであれば、別の側から最良の従業員を見つけることという投資のリターンの最大化は容易になる。もし、彼らが遠方にいるならば、コミュニケーション問題は特に努力して挑まれるだろう。もし2つの集団が異なる国に位置しているならば、特にあてはまる。

同盟（Alliances）

多くの吸収が失敗するならば、選択肢は何であるか。1998年に Yves Doz and Gary Hamel はハーバード・ビジネス・スクール出版から重要な論文 *Alliance Advantage: The Art of Creating Value through Partnering* を書いた。彼らは、当時たいいていの相互会社の提携は良く外接する領域におけるジョイント・ベンチャーの設立とマネジメントを含んでいたと論じていた。たいいていの領域において、これらのベンチャーは、拡大する将来を創造するためではなく、知られたリスクを分担するために設計されていた。これらのリスクは十分理解され、ジョイント・ベンチャーの戦略的基盤はパートナーに明らかになり、そのマネージャは経済と同意の契約上の設計に彼らの注意の大部分の焦点を当てる。一度同意に達すると、パートナーの一人はたいいていの場合、経営上の責任をとると仮定し、すべての実践的な目的のためにそれが唯一のオーナーであるようにオペレーションを実行する。この取り決めは、ダイナミズム、提携、成功した戦略的同盟特有の相互学習に欠けている。対照的に戦略的同盟は、以下の6点によって特徴づけられている。

- より大きな不確実性と曖昧さがある。

- 価値が創造されるマナー、そしてパートナーがそれを把握する方法が前もって定められていない。
- パートナー・リレーションシップは批判することが難しい方法で進化する。
- 今日の同盟は、明日の競争者—あるいはある他の市場における現在の競争者になるかもしれない。
- 時を越えて同盟リレーションシップを管理することは、たいていの場合初期の正式な設計を作ることよりも重要である。
- 初期の同意は変化に適応できることよりも成功することが少ない。

第 14 章 パワー (Power) pp.207-217.

坂田 利康

ブランドパワー (Power Brands)

Pedigree Petfoods 社で Tony Hallett が缶のブランドのマーケティング部門のマネージャだった。彼は猫に対して Whiskas、犬に対して Pedigree Chum をデザインし、戦略として年中最大級の広告によってプレミアムブランドとしての製品ポジションづけを支配することだった。製品戦略は数年にわたり磨かれ、そして製品の品質は最も厳格に維持された。そのような強く維持されたパフォーマンスはとても良い製品品質やマーケティングミックスにおいて優れた規律を伴ったことで、長い期間維持できた。

軍隊からの教訓 (Lessons from the military)

私たちが熟慮してきたマーケティングミックスの多くはパワーのポジションに向かって努力することが含まれている。そして、それはしばしば軍事的なできごとに関連している。例えば、私たちは競合をたたく戦略と戦術を発展させてきた。軍隊的な類似性をマーケティングによって追及することは、弁証法を思い出すにはとてもよいだろう。Hugh Davidson が 1972 年に書いた Offensive Marketing、Nick Heptonstall が 1999 年に書いた The Will to Win、Fiona Gilmore が 1999 年に特徴づけた Brand Warriors。そして、彼女の最初の出だし

の行で、「ビジネスは戦争である。目的は、優れた産業経済を通した競合の破壊である」。しかし、彼女は、続いて言った。ブランドの戦争行為は異なる。ブランドの戦争行為とは、ライバルではなく、顧客を主要な占領地として認識している。顧客の心と心理・意識を魅了することから、容赦なく続くライバルを打ちのめす。だから、ブランドの育成する過程とは、戦士の攻撃による重要な状況である。

「軍隊によって侵入されることに対して、立ち上がるべきだと言った。アイデアによって侵入されることに対して立ち上がらない。これがアイデアの力であり、私たちは管理と解放することを本当に試みている。」と言った時、彼女は心の中に Victor Hugo を思い浮かべていたかもしれない。Peter Drucker はこの力は顧客にとって知られていない商品やサービスの知識から導出されると言った。そして、それ故に、利益を生み出す能力がある。また、GE の Jack Welch 氏は主に顧客第一であると言った。彼はそこには 2 つの競争的優位の源泉が 2 つあり、一つ目は、競合よりも早く私たちの顧客について学ぶ能力である。そして、二つ目は、競合よりも早く学んだことを実行に移す能力である。だから弁証法とは、私たちの競合に関して力を持つために、私たちは私たちの顧客と知識から生まれた力を持たなくてははいけない。

知的財産 (Intellectual property)

特に効果のある力を発揮する形とは、知的財産を通した必要不可欠な材料や構成物を管理することである。コンパクト・カセットが家庭用の録音として導入された時、彼らはテープのシューっという音に悩まされていた。いくつかの会社は問題を解決しようと試みた。ケンブリッジ大学を出たアメリカ人、Ray Dolby 氏が成功した解決策を最初に確立した。徐々にすべての録音装置の製造はドルビーシステムを使用するために工場に流れ込んだ。彼はその時製造業社ではなかったが、市場に対して力のあるポジションを獲得した。

法的制約 (Legal restrictions)

力を獲得したり実行しようと模索するとき、そこには危険がある。法的と文化的の両方がある。法的な危険とは、独占を獲得するための力を得たいとする

理にかなった拡張である。そのような結果に対していくつかの法的な制約があり、そして、それらを達成するためのいくつかの努力がある。EU の機能条約の第 102 条 (TFEU) は、ローマ条約を継承し、EC の創設条約、そして現在 EU となっている。もし、企業が市場において支配的なポジションにいる場合、公益を提供しない。委員会は世界の売上高の 10% まで罰金を与える能力を含んだ、多くの改善法を持っている。

文化的リスク (Cultural risks)

英国の偉大な歴史家である Acton 卿は「全ての権力は墮落する。絶対的な権力は完全に墮落する」という有名な言葉を残している。彼の格言は市場における力についてもあてはまるのではないだろうか？私は強力になり支配的立場になった企業の横柄な態度を実際に見てきているので、あてはまると思う。ソニーにおいて、しばしば横柄であると責められ、そういった気持ちや No.1 であることによる横柄な行動を追いやることに我々は努力したのである。我々は実際 No.1 であったが、それは顧客であるディーラーや消費者がソニーを受け入れてくれたからである。

小売業の力 (Retailer Power)

大手小売業によるバイニング・パワーの乱用は殆どのサプライヤーが当り前の日常として受け入れてしまっている。特にグローバルな事業を行っている大規模のサプライヤーの中には、このような状況に上手く対応し自分達で問題を解決している企業もある。しかし、規模の小さいサプライヤーの場合、大手小売業自身の短期的成果を求められ消耗戦を行っている。バイヤーからの圧力で元々少ない利益を更に少なくせざるを得ない状況で生き残ることが難しくなっている。大手小売業は発売される新商品の値引きを要求し、その値引きを継続するように要求し、取引をしている既存の商品についても値引きを要求するのである。取引を始める段階で、取引をしている間も値引きをさせられ最終的には取引から排除されるのである。時とともにバイヤー自身も株主や経営トップ層から新たなプレッシャーをかけられ、取引を続けるならば更なる値引きをし

ろという厚かましい状況となってしまうのである。スーパーマーケットはこのような非難に対し、消費者が決定権を持っているのであり、良い取引をしているのは消費者だと上手い言い訳をしている。大衆の個人一人ひとりにとってベストの判断をすることが全体ではマイナスの結果をもたらしてしまうことがあるということだ。更に消費者は優れた小売業者によってもたらされる商品のバラエティや価格帯の幅の広さ、より安全な食品の発売、食品関係のグローバリゼーション等における変革の恩恵を享受しているのである。

消費者パワー (Consumer Power)

顧客は究極のパワーである。貨幣は市場からきて、そのことを忘れるマーケットは愚かである。バリューチェーンの中で、どんなポジションであれ、キャッシュは最終顧客からチェーンを逆流する。その顧客に影響を与える多くの方法があり、ここでは口コミに専念する。最終的に顧客が意思決定するあらゆるマーケティング技術の最も効果的なものは、最もコントロールが難しいものの一つである口コミである。amazon の創設者である Jeff Bezos 氏は言う。「もしあなたが偉大な経験をするならば、顧客はそれについてお互いに伝える。口コミは、非常に力強い。」

市場派生力 (Market-derived Power)

性質により一部の市場が支配されるようになる会社に権力を与える。コンピュータ、通信、家電、コンテンツの情報技術の融合は、私たちの人生全体に素晴らしいパワーと影響力を持つ企業を生み出した。David C. Moschella 氏は *Waves of Power* に「1980 年代に IT 産業の重心がメインフレームから PC に移行した。今日、PC は新しいネットワーク中心の時代にとって代わっている。ネットワーク容量は、マイクロプロセッサの性能を重要な市場の原動力として既に置き換えている」と書いた。彼は、ハードウェア産業を 30 年間推進してきたムーアの法則によって予測される、24 ヶ月ごとの半導体パフォーマンスの倍増は、そのように行われ続けると論じ、そして彼はそのことにおいて正しいと証明している。彼は、ネットワークコストが直線的にしか上昇しないのに対

し、ユーザ数が増加するにつれてネットワークの価値が指数関数的に増加するという Metcalfe の法則が、今後のネットワーク中心の産業の推進要因となると言い続けた。したがって、ネットワーク経済の力を活用することは、次世代の財政の成功の鍵となるだろう。

第 15 章 認識 (Perception) pp.219-244.

坂田 利康

認識とは観察によって認識または理解される行動である。これは感覚や心を通じて表れる。消費者が製品やサービスを知覚する方法は、彼らがすべての重要なことは購買が引き起こされるからである。商品マーケターはそれを数えることを除いて、これがメッセージでないことを理解している。これは市場に商品が導入されるすべての方法だけでなく、コミュニケーションでもある。ツイッターやフェイスブックで瞬間のフィードバックが行われる今日の世界では、これは非常に重要である。なぜならば市場で異なった認識が発展すると、注意深く作られたコミュニケーション戦略は最初のハードルに陥ることがあるからである。

個人の推奨 (Personality endorsement)

第 5 章 (パッケージ) では、私たちはどのように第一人者によって推奨されることが、商品の魅力を加えることについて議論した。Pentland 社では、私は商品マーケティングに影響を与える 2 人と働く素晴らしい特権を得て、そして市場における利用者の認識を向上できた。一人目は Chris Brasher 氏である。有名な陸上選手であり、後にハイキングのブランドを立ち上げ、さまざまな種類のブーツやアクセサリをテストし、そして彼の名前で洋服のアイテムまで販売された。二人目は Chris Bonington 卿である。彼は Berhaus というもう一つ別のアウトドアブランドにおいて同じ役割を与えた。とても競争が激しい市場において、彼はより高い信頼性を獲得するためには、極限状況において用具をテストするために、よく知られている登山家を多数採用した。そこには Chris

も含まれ、Berhaus を使用し、遠征隊をヒマラヤへ導き、そしてエベレストにも挑戦した。これによりイギリスの市場においては十分な認識が形成された。

コナー・ディグナムの認識 (Conor Dignam on Perception)

Conor Dignam は 2000 年の千年紀の最初の論説のなかで、「認識が現在のマーケティングにおいて最も重要な P である」というテーマについて書いた。伝統的な P のマーケティングでは、商品、価格、プロモーション、そして流通である。これらはこれまで通りビジネスにおいて影響を与え続けるだろう。しかし、新しくそして力のある P はあらゆるブランドの成功に重要なものとして影響があり、それは認識であると言った Camelot、Shell、Sainsbury's は、彼らのイメージを変えるために大変努力をした。これらは伝統的に強い公共の支援とブランドの認識を享受していたためである。それ以降何が起こったのか。企業はイメージを変えるために大変努力し、単にコミュニケーション戦略を調整するだけではなく、M&S や Sainsbury's といったケースでは製品構成、カスタマーサービス、そして他の従業員プログラムにおいても大変努力した。また、“ぼったくりのイギリス”という認識がイギリスの自動車市場を直撃している。相対的に見れば、国内の自動車価格は、彼らがずっと経験していたほど高くなく、しかし、現在の潜在的な購買者は待つことができる余裕があり、たくさん売られていると感じている。そして、結局は製造業者が降参し、価格が下落するのである。これはメーカーにとって、購買者が価格、性能、そしてかつてないほどの選択肢を持っているという、新しい消費者主権の時代が現実になっている。認識は単に性能に評価をもたらさないだけではなく、影響を与えるのである。

認識の問題 (Problems of Perception)

IPA 社の前会長で、広告人の Rory Sutherland 氏は、ほとんどの問題が認識の問題であると指摘した。彼は生活のなかでの多くの問題は、現実を変えることに挑戦する痛みを経験するよりも、認識に対処することで解決できると考えている。彼はユーロスターの事例を引用し、そこでのエンジニア達

が 60 億ポンドをスピードの能力に投資することで、ロンドンからパリの旅行時間が 40 分短くなると提案した。彼は投資のよりよい活用を熟考し、世界一の男性と女性のスーパーモデルを活用し、旅行中に Chateau Petrus を提供するものであった。この事例において、彼は人々に長い旅行時間を求め、そして 60 億ポンドのおつりがでた。

認識の法則（The law of Perception）

Ries and Trout が 1993 年に発行した The 22 Immutable Laws of Marketing において、認識の法則は、マーケティングは製品の戦いではないということを示した。実際には認識の戦いなのである。マーケティング関係者は事実を積み上げることに懸命になるが、本当は感わされるばかりなのである。有名な新しいコカコーラについては第 1 章（製品）で述べたが、認識という点で間違いを犯した事例である。長年に亘り、ペプシはブラインドテストを基にしたキャンペーンを行い成功してきた。ブラインドテストではペプシはわずかにコカコーラより甘い味のため好まれることから評価が上回っていた。そこでコカコーラ社の幹部はペプシよりも甘い味へと変更することにした。案の定テストの結果ではその味が好まれた。しかし市場に発売されると多くの人々がコカコーラと認識していた伝統のコカコーラではないと判断したのである。コカコーラ社にとって幸運だったのは、すぐにこの間違いに気づきクシックコークが復活されたことである。その味はブラインドテストでは全く好まれない味であった。

認識の心理学（The psychology of Perception）

Ries and Trout のアプローチの問題は、マーケティング関係者に認識を全体的に管理することに集中するあまり、製品のデザインや品質を軽視させることにつながってしまうことである。私は両方とも必要であると考え。商品を購入する際に、製品の合理性と伴に感覚面の両方を重視したマーケティングが好ましい。

心理学では認識は情報の知覚を達成すること、または理解に至ることのプロセスである。認識という言葉は心や感覚で認識する、集める、行動を準備する、

考えることである。認識は心理学では最も古い分野である。我々が認識するということは人の置かれている文化を含めた経験と知識を結び付けて生じるもので知覚されたことを解釈しているのである。もし、過去に経験したこと、持っている知識を結びつけることができなかつたら認識することはできないのである。

コーポレート・ブランディング (Corporate branding)

John Balmer は 1995 年に Journal of General Management に Corporate branding and connoisseurship という興味深い記事を掲載した。彼は、シニア・マネジャーはコーポレート・ブランド・マネジメントにおいて深い理解と能力を発揮しなければならないと指摘した。適切に管理されたコーポレート・ブランドは、首尾一貫して消費者の需要をもたらし、製品やサービスに付加価値をもたらし、財務マージンをより高め、競争者や高品質のスタッフからの保護をもたらし、明確な企業使命と哲学、社風とコーポレート・アイデンティティの理解、そして組織に関するステークホルダーの認識に関する信頼できる情報に基づいていれば、コーポレート・ブランド・マネジメントは成功する可能性がある。

認識管理 (Perception management)

認識管理の技術の 1 つは知覚マッピングである。これは相対的な認識をプロットして視覚化するグラフィック技術である。マーケターは、相対的な価格と相対的な品質といった、プロットしたい軸を選択し、その後競合製品をグラフ上にプロットする。マーケターは、競争者と比較して彼ら自身の製品ポジションを測定したり、市場のギャップを発見するかもしれない。すなわちどこに新しい製品のエントリーを配置できるかを確認することができる。知覚マッピングにおいて、マーケターは、市場がどのように認識されているかについて彼ら自身の認識ではなく、消費者の実際の認識をマッピングしていることを覚えておくことが重要である。

第 16 章 人々／社員 (People) pp.232-24.

藤谷 裕子

Recruitment (採用)

あなたがあなたの組織の内外からキーとなるマーケティングの地位を任命する場合には、採用のプログラムを通じて行わなければならない。雇用法や内部の決まりに従ってこのことを言っているのではなく、ベスト・プラクティスという理由からである。

Assessment (査定／評価)

採用の段階や後半であろうと、私たちは個人的な能力の評価を望んでいる。再び私たちは性格とパフォーマンスの良い判断者であることを私たち全員が考えている。一部の雇用者は採用の段階での心理的証拠を探し、これは彼らが彼らの企業価値を提供することを既に決定したことを前提とした良い政策である。ブリッグス・マイヤーズ (Myers-Briggs) はユング説支持者の分析に基づいた大変一般的なテストである。MBTI の基礎はカール・ユング (Carl Jung) が最初に開発したタイプ論である。ユングは二分法の一対の認知機能の存在を提案した。1) 合理的な (判断) 機能: 思考や感情; 2) 非合理的な (知覚) 機能: センスや直感。ユングはこれらの機能は内向的もしくは外向的な形で出現すると助言している。ユングのオリジナルのコンセプトから、ブリックス (Briggs) とマイヤーズ (Myers) は MBTI をベースとしている彼らの自身のタイプ論を開発した。

ユングの類型モデルは、左利きあるいは右利きと似ていると考える: 個人は思考や行動のある種の好ましい方法で生まれるかあるいは発達する。MBTI はこれらの心理学的な違いを 4 つの反対の対、すなわち二分法に分類し、結果として 16 の可能な心理学的なタイプに分類する。しかしながら、ブリッグスとマイヤーズは、個人がタイプの異なった全体的な組合せから一つを自然と好むと理論化した。

Team building（チーム構築）

マネジメントの重要な側面の1つがチームの構築である。これは特にマーケティングの分野ではマーケティングは企業を存続させる為の市場を代表するという立場という意味で会社の中で統率力を持たねばならず、更にマーケティング実務運営において成功を取るには広範囲に亘る能力が必要とされるからである。ソニーにおいて私の後継者である Steve Dowdle は非常に優れたチーム構築者であった。彼は個々のスタッフの異なる能力（strength）を互いに補完するようにしてチームの構成員を結び付けるようにしながら、チームとしてのモチベーションを上げることにエネルギーを注いだのである。

Management（管理）

マネジメントについて書かれた本は沢山あるが、この本は 4P だけではないマーケティングについて理解を深めようとするマーケティング関係者に向けたものである。更なる広がりを求めるならばマネジメントについても学ぶ必要がある。次の章で述べる幾つかの資質を身に着ける必要がある。私が会った中で最も優れた管理者はソニーの共同経営者であった盛田昭夫である。彼はマネジメントについての考えを短いパンフレットにまとめており、このテーマについて長々と書かれた多くの書物よりずっと価値ある見識を持っていた。特に前向き（プラス志向）であることの章で管理者の第一の資質は前向き（プラス思考）である事としている。

Leadership（リーダーシップ）

上述のように相反する 2 つの管理スタイル、即ち盛田昭夫の先見的なリーダーシップと締切や最低値を細かく指示する専制的なマネジメントのスタイルがあることからリーダーシップの重要性が判る。昨日（過去）のリーダーシップの技術（方法）は今日のような変化の激しい発展を続ける時代には通用しない。先見性と人々との共感を持ち、創造性を発揮できるリーダーのみが成功を取めることが出来るのである。創造的なリーダーとして成功する為に次の提案をしたいと思う。

- ・ チームや組織に対し命令するのではなく、成功するように指導（コーチ）する。
- ・ 人を管理するのではなく権限を与える。ノウハウや経験そして解決法は参加している人々の中にあることが多く、人々が自らそれを見出すのを助けてあげれば良いのである。
- ・ 人を尊敬することを求めるのではなく、リーダー自ら人を尊敬することで人を尊敬することを醸成していくべきである。
- ・ 成功ばかりではなく失敗のケースの管理についても知るべきである。
- ・ 管理をしてゆく際には貪欲さ（懸命な熱意）を示すより寛容さを見せるべきである。リーダー自身の成功経験については謙虚になり、出来るだけ他の人々にも輝ける機会を与えるべきである。

ヨハン・ヴォルフガング・ゲーテ（Johann Wolfgang von Goethe）は「人々があるべきと思っている姿で人と接し、なれるだろう姿になるよう助けてあげてください。」と簡潔に書いている。

The skills of marketing（マーケティングのスキル）

マーケティングにおいて一般的なスキルと特別なスキルの両方がある。マネジャーが必要とする一般的なスキルは、高水準の数値計算と識字である。マーケティングの特定のスキルは、分析と考える能力を含む。創造性は非常に望ましいものであり、また、抽象的な推論は測定が可能であり、採用時に評価することができる。

The 10 types of marketing（10 種類のマーケター）

私は 10 種類のマーケターを識別し、一部は他のものよりも優れている。

- セレブラル（知的な）・マーケター — 非常に賢く知的行使（訓練・運動）としてマーケティングを取り扱う。
- 有能なマーケター — 彼あるいは彼女は構築された方法における彼らのポートフォリオを管理する、プロセス駆動型であり、主にカレンダーに焦点をあてる。
- 大急ぎで逃げ出すマーケター — 主に彼ら自身のキャリア開発に焦点をあて、

彼らの視野（範囲・限界）は次の仕事のオファーである。

- 従業員マーケター — ボトムライン駆動。彼らの主な焦点は損益計算書であり、そして本質的にはこれは悪いことではないが、しばしば長期的なブランド・エクイティを構築することを犠牲にしている。
- 臆病なマーケター — 意思決定を避けて彼らの頭を下げ続ける。
- 商業マーケター — 主に販売志向であり、販売員と一緒にあるいは彼ら自身に関する顧客を理解さえすることのどちらかに彼あるいは彼女の時間を多く費やす。
- 創造的なマーケター — 仕事のマーケティングコミュニケーション部分に焦点をあてた、彼あるいは彼女の時間を代理店と一緒に新しいキャンペーンを展開することに費やすことを好む。
- 無邪気なマーケター — 企業家になることを望むリスク引受人であるが、会社のお金で危険負担をする。
- カリスマ性のマーケター — 他人を導き動かす（吹き込む、乗り移る）ために彼ら自身のパーソナリティに頼る。
- チャンピオン・マーケター — オールラウンド（何でもこなす多彩）な人。

私は、この要約から誰かがマーケティングで成功するいくつかの様々な方法があることが明らかになることを望む。しかし、普通彼らのすべては、マーケティング原則の一つあるいはそれ以上において、計画あるいはコピーライティング、売上高あるいは製品開発において強い起源（根底・本源・根源）を必要とするだろう。

第 17 章 前向きさ or プラス志向（Positiveness）pp.246-257.

藤谷 裕子

Persistence（持続性／粘り強さ）

持続性は P&G では高い尊敬において品質であり、ポジティブさと密接な関係がある。実際、持続性は企業の DNA として埋め込まれている。研究科学者はヘッド&ショルダーのシャンプーの成分であるジंकピリチオンに決めるま

で 2 万もの配合のためのトリートメントを探した。これはトーマス・エジソン (Thomas Edison) の献身を思い出し、アメリカの発明者は 1,000 もの個人的な特許を保持し、彼は今や“電球を作れない方法を 1,000 通り知っている”と言っている。

Responsibility (責任)

Mars (マーズ) 社の 5 つの指針は責任制を明確にしており、私は以下のように関連した領域を扱っていると思っている。個人として、私たちは私たち自身から完全な責任を求め、仲間 (同僚) として、私たちは他社の責任を支援する。

Motivation (動機)

あなたが人生で何をしたとしても、あなたの業績が評価されることが必ず起きるとは限らない。実行するうえであなたは 2 つの基本的な特性が必要である。それを組み合わせて発展させる時、あなたは勝者になる。

ー達成を望む。

ー達成可能にするためのスキルの一式。

この態度・姿勢を企業の行動に変換することで、会社の支援によって強化することであなたが自己信念の文化を注ぎ込むことができれば役に立つ。

Positive thinking (積極的な/前向きな思考)

積極性の意味は、人々や状況に対して前向きな期待をもっている状態を表し、あなたの思考や感情の様式におけるエネルギーの前向状態であることが含まれている。

前向き (プラス志向) であることは誤った楽観主義でも正当化出来ないような楽観主義でもなく直面する起こり得る危険性について現実的になれない事でもない。(クリミア戦争 [1853~56 年] [オスマントルコ・英仏連合軍とロシアとの戦い] におけるイギリス軍の) 軽騎兵旅団の突撃 (The Charge of the Light Brigade) は勇敢ではあったが余りの無謀さと腐敗したリーダーシップにより兵を無駄に費やしたという意味のない戦いであつたと歴史では受け止めら

れている。実際にはロシアが待ち構えている谷の突端を占拠する為に 20%の兵力損失を前提としての賭けであった。クリミア戦争全体としては国を守るあるいは利益を守る、あるいは利益を拡大するなどの目的がはっきりした戦争と比べると不毛なものであった。

Negativity（後ろ向きな／消極的な／マイナス志向）

ビル・クリントン（Bill Clinton）大統領は「悲観論は挑戦しない事への言い訳であり個人的な失敗を担保する事だ」と言っている。マイナス志向はかなり強力であって優れたマーケティング関係者は出来るだけ避けようとするし、排除しようとする。悲観論者を身近に置いて様々なアイデアを有効化して行くのに活用することには意味があるかもしれないが他の人に影響を与えるような権限のある地位・職位につけてはいけない。ケンブリッジ大学の前副学長であった Broers 卿は嘗て私に長い卓越した IBM での職務経歴の中で同僚の 1 人であった人物の事を話してくれた。何か素晴らしいアイデアを思いついた際に、その同僚に意見を求めたところ実現は無理だという理由をとうとうと述べ色々試行してみた失敗について数えきれない程の回数説明したのである。

Advertising slogans（広告スローガン／キャッチ・フレーズ）

しかしプラス志向は心の持ちようの問題だけではなく、コミュニケーション上で不可欠なものでもある。広告のキャッチ・フレーズについて考えてみよう。キャッチ・フレーズはブランドの中心的位置づけを要約したものである。これらのスローガンのすべては作用し、あるいはそれらは長年にわたって使用されず、非常に記憶しやすくなる。しかし、あるものがそれ自身でうまく作用した一方で、他のものはヴィジュアル・イメージとともにただ実際に作用した。

Positiveness in social networks（ソーシャル・ネットワークにおける積極性）

世界は、ソーシャル・ネットワークを通してコミュニケーションの新しい形態を学んでいて、自己尊重のブランドは現在、これらの中で最も人気のあるブランド、Facebook、Twitterなどを管理する戦略を必要としている。しかし、

古いコミュニケーションのルールが未だに適用される。情報源としてブランド・マネジャーにとって特に有益になりうるソーシャル・ネットワークは、それらのブランドの顧客認識についてである。マーケターの役割は、市場から会社へ情報をもたらし、そして市場へメッセージを送ることと同僚とそれを共有することについてだけである。しかし、ソーシャル・ネットワークは積極的なメッセージを補強することができる；あなたのトラブルを広告にする意味はない。それらに対する市場はない。

Conclusion（結論）

恐らく、Steve Radcliffe は心の中に Churchill がいた。彼が彼の 3 つの単純なリーダーシップの原則を開発したときに。

- 1 未来：あなたは未来を創造することで良くなるだろう。
- 2 約束する：あなたはあなたとともに未来を気づくことを望む他の人々を必要とする。
- 3 配達：あなたは自分から行動を起こすようにしなければならない。

第 18 章 プロであること（Professionalism）pp.259-273.

藤谷 裕子

マーケティングは世界の厳密な意味での専門性はない。私のオンライン・オックスフォード辞典は職業という言葉を以下のように定義している。

名詞

1. 支払いを受ける職業は特に長期の訓練と正式な資格を含むものである：彼の選んだ教職、職業としての法廷弁護士（単数または複数として扱われる）特定の職業に従事する人々の団体：法律の専門家はますますビジネス意識を高めるようになる。
2. オープンであるがしばしば虚偽の主張：彼の喜ばしい職業が虚ろに響く。

3. 宗教を信じる宣言：宗教秩序に入ると宣言または宣誓：（質量名詞）宗教秩序で公言されている儀式または事実。職業の後彼女は Maidenhead（メイデンヘッド）で教えた。

一方、マーケティングは支払いを受ける職業である。それは道を掃除するのと同じである。教えることと専門的なバーとの区分は長い訓練と正式な資格が両方とも含まれることだ。長い訓練を経て正式な資格を受けることを経験した多くのマーケティングの実践者がいるが、しかし彼らは実践的なマーケティングを要求されていない。多くのマーケターの違いは偶然によってマーケティングの道を見つけ、自分の名声と未来を作り続けてきた。これはマーケティングを職業とすることを議論した人々を負かしてきた。しかし、私は猫がカバンから出てきたり、ボトルから精霊が出てきたり船が港を出ていくのを恐れた。

これに対しての理由は広く歴史的だ。ギルドや専門家は古代からの歴史を持っている。ギルドと工芸製作者の証明はインド、エジプト、ペルシャ、ギリシャと紀元前からみることができる。彼らは競争者に対する防御的なバリアにより工芸者自身の行動をマネジメントとして形成していった。彼らはスタンダードに力を及ぼすと述べている。彼らがサービスの年月によってロイヤリティーを証明することで彼らから秘密を引き出そうとすることを除いて後継者をトレーニングする。ヨーロッパのギルドは中世から現れる。そしてヨーロッパを横断し、共通化した特徴のある集団を徐々に発展させていった。ギルドは工芸のスキルをマスターした工芸者によってなされている。

Professionalism in sport（スポーツにおけるプロ）

何をもってして専門家であるとか専門家ではないとかということも重要である。クリケットの名選手でのちに思索にとんだジャーナリストに転じた Ed Smith は 2009 年に『インテリジェント ライフ』誌でプロとはという主題に関し「プロ過ぎる？」と題した素晴らしい寄稿をよせている。彼は John Humprys が「トゥデイ」の番組で行ったインタビューを引用しながら寄稿文を始めた。Humprys が若い看護師に看護師という職業には何が最も重要かという事を 2 つ挙げてもらった。彼女は「お世話をするという事」と「思いやり

の心を持つ事」と答えた。Humprys は「看護のプロである事ではないのですか?」と問い、彼女の回答が珍しい事を強調した。「ええ、プロである事ではありません」と彼女は答えた。Smith はプロであるという概念が何故圧倒的に当り前になってしまったのか、そして何故本質的に望ましいと考えられるようになったかを自問した。

この 100 年ほどの期間に“プロであること”と“アマチュアであること”という言葉はその位置づけが逆になってしまったようだ。19 世紀の終わりには“アマチュア”は純粋に何かをすることを愛することに動機づけられた人であり、プロフェッショナルは汚いお金もうけのための稀で軽蔑的な用語であった。現在では“アマチュアリズム”はいい加減で組織化されておらず不適切なものの代名詞であり、一方“プロフェッショナリズム”は優れたことの事実上の基準となっていると Humprys は示唆している。

Smith は、超越したプロフェッショナリズムが至る所にあることを示す。先生は、前もって 3 分割において（の中で）彼らの授業（けいこ）の週を計画することを指図し、いかなる自発性もこのように除外する。いくつかのイギリスの全国紙におけるジャーナリストは、例え記事が出来ていなくても、1 週間の作業計画に従うことを奨励する。外交官は、彼らのタスクのインプットを測定される。なぜなら、著名な大使である Ivor Roberts 卿は、イタリアに対する大使として引退したとき彼の告別の電報において書いた：「よく行われた外交は、適切に測定されえない。我々は論争を管理あるいは抑制する。非常に稀に我々は数量化できる解決策（回答）を渡すことを行う。実際、我々は「永続的な」解決策あるいはモデルに懐疑的になるべきだ。前香港総督の Patten 卿は言った「簡単に明快な電報の草稿を書くために訓練された熟練した外交官を見て悲しかった... 1 ヤードごとの経営コンサルタントによる質問票を記入することに恐怖を感じている。」

Professionalism in business（ビジネスにおけるプロフェッショナリズム）

John Kay は彼の本「Obliquity」の中で同じ立場を踏襲し、2008 年におけるリーマン・ブラザーズの没落によって取り上げられた金融危機に対するその

つながりを説明する。Kay の主張（議論）は、多くの目標が間接的に追求され、そしてこのことは利潤を含む：

もしあなたが利潤志向を強調するならば、あなたが本当に行っていることは個々の欲求にローカル・ライセンスを与えていることである。21 世紀の最初の 10 年の歴史は、アメリカの最も攻撃的な利潤志向金融組織の自己破壊の歴史である。

マーケティングの仕事を始める前にマーケティングの資格を現在とっている人々の数を引用してマーケティングは職業である、と論じる人がたくさんいる。実際、高等教育統計機関において、2008 年－2009 年の間の人数は、大学でビジネス研究を学んだ 330,255 人のうち 23,710 人がまさにマーケティングを専攻した。大学院、学部、フルタイム、パートタイムを含む。これらの数は、海外からの相当な比率を含む。私はマーケターのための継続的な専門家の開発を奨励するが、挑戦は職場において得られた知識を適用することである。

第 19 章 情熱 (Passion) pp.275-285.

藤谷 裕子

私が第 16 章で説明した通り、従業員の重要性がサービス業だけに限定されているとは確信していない。しかし、情熱に対する 6 つの P のマーケティングには確かに同意する。彼らは情熱の紹介を、6 つめの P として以下のように説明している。

情熱は本当に違いがある。もし、あなたが気にしないのであれば、誰かあなたの大切なブランドを示す人を見つけなさい。シンジケートと化された独自の調査結果は、あなたがすでに知っていることは真実であることを定量化した。

（商品やサービスの）ブランドを好きで使用している顧客は、よりロイヤル（忠誠）があり、価格に敏感でなくなり、何か悪くなったときにはより寛容になり（あなたはそれを正しいとする）、より商品やサービスを購買し、そして重要なのは、友達や家族にあなたの商品を推奨することである。

一方で、あなたの商品やサービスについて気にしない人に話し、そして彼ら

はあなたに「たとえあなたが私に支払っても、そんな馬鹿なものは使用しないだろう」と言うだろう。

6P のマーケティングは、ここで主要な真実として理解された。あなたのマーケティングの情熱になることで、あなたは顧客がブランドに対して情熱になり、そして購買したい、保有したい、そして利用したいという情熱を植え付けることができる。

マーケティング・アクション・クラブの共同創立者であった Jerry Smith は、成長を目指しながら良質の顧客の獲得に苦勞している小規模のサービスに基づいた企業 (business) や個人専門家に焦点をあてている。CRM バイヤー誌で「情熱的なマーケティング」と題された論文で彼は「誰もが自分達の製品やサービス商品を情熱を持って扱ってくれる人とビジネスをしたい。」と述べている。

Smith は不誠実なセールスマンを見抜く事は簡単であると考えている。必要な事は信頼性と人的資質をマーケティングのメッセージに入れ込むことである。信頼性とはマーケティングの実務家として顧客にどのように対応する (serve) するかであり、人的資質とはどのような問題を抱えているかを理解するセンスを持ち合わせているかである。この最後のポイントについては 20 章の (パーソナリティ：個性) の所で再び述べることにする。

Smith はこの信頼性と人的資質の 2 つのポイントを持っていないマーケティングのメッセージは 1 つないし 2 つの罠に陥るとしている。例えばユーモアを強調したスローガンである。これは素晴らしいものと思えるかもしれないが、見る側には実際に何をするのかよりもジョークにのみ焦点が当たってしまうのである。安全性の高い選択肢として提供するサービスの一覧リストで顧客は必要としている分野のコミュニケーション (先) を見出す望みが持てるからである。

代わりに Smith はその気にさせるには感情に訴えるべきであるとしている。結局の所、問題を解消する為にサービスを提供するにせよ商品の供給を行うにせよ、心配を軽減するあるいは顧客を良い気持ちにさせる事なのである。感情がからんでくるのであるから何をすべきかという事に対して愛情を持っているという事を見せるべきではなかろうか。ビジネスにおいて自分達の情熱を見せ

て行く事は顧客に対しても情熱を高めさせ、結果として顧客の忠誠度を上げることになるのである。

この課題を乗り越える為にスミスは何故、何のために仕事に就いたのかを思い出す事が必要であると強調している。そして自分自身に問いかけるべきとしている。

- ・どんなサービス（仕事）に情熱を持っているのか？
- ・どんなサポートをしたいのか？
- ・どんな問題を解決して来たのか？
- ・解決した事をどう感じたのか？

Ashworth は、彼が 1960 年代の「マーケティング革命」と名付けたことから現れた専門的な（職業的な）訓練のようなマーケティングに対する成長する認識において最も重要な人物であった。そして彼は、1950 年代における広告の専門的な（職業的な）発展（進化）と比較した。職業としてのマーケティングに関してこれまでに出版した最初の本である「激烈な情熱」（1970 年）という彼の入門書の中で、彼は歴史的に「多くの人々が幸せな機会という結果としてマーケターになり、実際、本当に知ることなしで我々の会社のためにマーケティングの仕事を行っていた。」彼は、「知的能力、想像力そして高度の決定を必要とするマーケティングの成功・・・そのような挑戦状況における成功を確保する学問的な能力がないことを認める。」と述べて、これと新時代のマーケティングを比較した。

こうして、Ashworth の言葉の中において、我々は情熱が熱情（熱中、熱狂）以上であると理解できる。もし、彼あるいは彼女が成功しているならば、それは非常に高品質のマーケターを必要とする全消費情熱である。私が第 17 章（Professionalism）で指摘したように、プロフェッショナル能力の欠如は情熱的なマーケターを尻込みさせる必要はない。

Ricardo Semler と呼ばれる非常に成功したブラジルのビジネスマンは、ビジネスを行う彼の革新的な方法について 2 冊のベストセラーを書いた：Maverick（1993 年）と The Seven-Day Weekend（2003 年）である。これらの中で、彼は彼の珍しいアプローチを述べているが、彼の中心的なテーマのいくつかは

この章の精神に近い。彼は情熱を「我々のビジネスにおいて最高になるために個人的に全体的に容赦ない欲望を持つこと。」として定義する。彼は、場所として彼の理想的な職場を述べる。「十分良いところは決して十分には良くない。」彼は、個人とチームの成功を祝うポイントを作り、そしてとりわけ「我々が誰か、そして我々が何を行うかについてわくわくさせること。」Semler は本当に彼のビジネスに情熱をもたらす。Semler のようなビジネスのリーダーは、彼らの従業員をどのように激励するか知っている。彼らは、熱狂的な従業員がより良い結果を生み出すことを知っている。彼らは、あなたの従業員の中で情熱を引き起こす最良の方法があなた自身の情熱を示すことであることを理解する。

ここで正真正銘あなたの熱情を示し、他のものを激励するための 3 つの方法がある。

- ポジティブに焦点を当てなさい。従業員は、彼らのリーダーが本当に会社あるいはプロジェクトについて関心がある（大切に思う）時を知る。情熱的なリーダーは良く働くことについて話しそうではないことを修正するための方法を見つけようとするのを除いて助けることはできない。
- ネガティブを抑圧してはいけない。情熱的なリーダーは、良い知らせに関するすべてではない。彼らは現実的な方法におけるネガティブを認め、人々が問題解決することを助ける。
- 高い目標を設定しなさい。これは到達できない目標を意味しない。情熱的なリーダーは、人々が彼らのベストを尽くすことを激励し挑戦する。そしてそれは、あなたが求めることができるすべてである。

第 20 章 パーソナリティー (Personality) pp.287-294.

藤谷 裕子

16 章でふれたように、私が 1988 年にソニー入社した直後に、私のマネージング・ディレクターのノブオ・ワタナベは、どうして彼が私と働くことを望んだかを話し合うためにロンドンの会社のフラットで彼と一緒に一日を過ごすために私を招待した。私はここに戻る。なぜならノブは私に特に価値のある教訓

を教えてくれたからである。彼は私に構造はかなり複雑であるが本質的に二つの等しい部分に分割された図を描いた。その半分はその歴史、その評判、そのブランド、その価値、そのパーソナリティーをソニー全体が持っているポリシーや手順などを表現した。残りの半分は David Pearson のスキル、経験、知性、価値、パーソナリティーを表した。この二つが一緒になってソニーでの私のキャリアになった。

ソニーの伝説的なビジネスやびっくりするようなブランドを構築した偉大な人たちとのミーティングを完璧に楽しんだ。彼らは彼らの胸で彼らの有名なキャンペーンのメダルを比喩的に身に着けた。この時点でのオーディオ・グループの長だったケンゾウ・オーソネはウォークマンを出荷するエンジニアとして責任を持っていた。個人向けビデオとカムコーダー《一体型ビデオカメラ》の長だったミノル・モリオはヨーロッパで優れたトリニトロンテレビを売ることを可能とし、Pal コードを解読したエンジニアであった。ヒデオ・ナカムラは CD の開発におけるキーエンジニアの一人であったし、彼がモバイル・エレクトロニクスと呼んだ車に内蔵される備品ビジネスを構築する機会を与えられた。そして、より多くのことがある。

これらの人たちはすばらしい製品を開発しているときに彼らのパーソナリティーを明らかに表現していた。そして私は彼らのマーケティングにおいて私のパーソナリティーを表現することを勧められた。これは私にとってものすごく興奮した機会であった。私は以前からこのチャンスを持っていたことをその時に理解した。Mars (マーズ) も私自身を表現するように私を勇気づけていた；これはおそらく P&G との主要な違いである。P&G は行為の一つの方法をより良く執行する傾向にあった。役立つボスであった、Bruce Nobel は製品の開発プランを革新的にオーバーホールし、そして市場に対して革新的な製品を持ち込んだ。

ソニーでは、製品の私の範囲でのマーケティング (活動で) 私のパーソナリティーを表現する多くの機会があった。そして、この本でいくつかの記述をした。

パーソナリティーはリーダーシップを開発することにおいて重要な要素である。パフォーマンスを評価するにあたって、使われる記憶を助ける工夫は地

図である。これはリーダーにとってモチベーション、能力、パーソナリティーにビジョンを加えたものを表す。仕事での男女の評価にあたって、私は彼らが彼らを作る方法を知りたいと望んでいる。Erich Fromm は言う。：人生においてママの主な仕事は彼に誕生を与えることで、彼は可能性を秘めたものになる。彼の効果の大変重要な製品は彼自身のパーソナリティーである。

Corporate Personality（企業のパーソナリティー）

マーケティングにおいて、企業のアイデンティティは、ビジネスの目標の達成を促進することと、そしてそれと関連付けられて開発された企業のペルソナ（外面）である。これは商標の使用やブランディングの方法によって、明白に認められている。企業のアイデンティティは、企業のパーソナリティーが明確な企業の文化、すなわち企業の人格の中に見えている組織の哲学の共有所有権がある時に存在している。これは市民（公衆）が哲学の所有権（当事者意識）を有していると感じている時が最も力強い。企業のアイデンティティは、「私たちは誰？」や「私たちはどこへ行くの？」というような問いに答える際に、組織を助けてくれる。企業のアイデンティティもまた消費者に対して、特定の人々のグループ化を明らかにすることを助ける。

一般的に、これは会社名、ロゴ、そして、一連のルールの中で共通して配置された維持する手段である。これらのルールは、どのようにアイデンティティが適用され、カラーパレット、活字書体、ページレイアウト、立入禁止区域の承認の確認、そして他のビジュアルの継続性を保つ方法、そしてブランドのすべての物理的イラストを通したブランドの再認を規制する。これらの規則は一般的に企業のアイデンティティ・マニュアルと呼ばれるツールのパッケージに載せられている。

Brand Personality（ブランドパーソナリティー）

ブランドパーソナリティーの概念において、かなりの研究がなされ、そしてそれに続く文献もある。これはパーソナリティー心理学から導かれ、そしてそれをブランドの象徴として適用している。パーソナリティーの次元が描かれ、

複雑な測定尺度が開発された。ある研究は連想された記憶から取り入れて、そして他の研究は人間が無生物を擬人化するという自然な傾向があることを観察する。もちろん、多くのケースでブランドがデザインされると、おそらく無意識でそのような傾向に関連付けられる。他には、パーソナリティーは賢い広告主によって後日与えられた。

Consumer Personality（消費者パーソナリティー）

私たちは消費者がそれぞれのパーソナリティーを持っていること、そしてブランドとどのように関わるかについて決定することを忘れてはいけない。もう一度、この領域は内容が豊富で、特定のブランドに対して異なるパーソナリティーの型がどのように反応するかというテストの方法が大規模に調査されている。最も成功したブランドはいつも幅広いさまざまなパーソナリティーを訴求することができる。しかし、2、3またはたった1つに焦点をおいている、数多くの成功したニッチブランドもある。彼らが希望するものだということを多くが言っているにも関わらず、あらゆるパーソナリティーの型は、フェラーリの車輪の後ろで、本当に彼ら自身を見て満足していない。フェラーリ社の人々は大金に興味がある。少数の選択された個人が彼らの車の一つとして所有するのに必要な6桁の金額をだしている間、彼らは彼らのブランドを、有名なF1の商品を購入する何百万人にも販売している。「あなたの存在は、他のみんなと同じように、まったく独自のものであることを、いつも覚えておきなさい。」と彼女が言った時、Margaret Meadは消費者パーソナリティーについて最後にひとこと言った。